

RISKIENHALLINTA KUNNISSA

Case Laukaa

Juha-Pekka Paalanen
Tuomas Puura

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijät PAALANEN, Juha-Pekka PUURA, Tuomas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.05.2011
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi RISKIENHALLINTA KUNNISSA Case Laukaa		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HINTIKKA-MÄKINEN Kirsti		
Toimeksiantaja(t) Laukaan kunta, Tekninen toimi, Pirkko Puttonen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja tehdä riskienhallintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Työssä pyrittiin ottamaan huomioon myös käyttäjien näkökulma riskienhallintamenetelmien suhteen.</p> <p>Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka muodostui neljästä eri teemasta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä toimeksiantajan antaman listan pohjalta. Haastateltavina oli työntekijöitä Laukaan kunnan eri yksiköistä. Kaikki haastateltavat olivat esimies- asemassa Laukaan kunnassa ja päivittäin tekemisissä erilaisten riskien kanssa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilassa oli puutteita. Teemahaastattelujen pohjalta havaittiin, että suurimmat puutteet liittyivät kunnan riskienhallintapolitiikkaan sekä riskienhallintamenetelmän puuttumiseen. Riskienhallintapolitiikan kautta ongelmakohtat liittyivät myös riskien kartoittamiseen ja arviointiin. Kävi myös selväksi, että Laukaan kunnalla olisi selkeä tarve riskienhallinnan apuvälineelle, jollaiseksi sähköiset riskienhallintamenetelmät ovat juuri suunniteltu.</p> <p>Opinnäytetyötämme on mahdollista hyödyntää Laukaan kunnan riskienhallinnan kehittämisen apuvälineenä. Olemme tehneet useita eri kehittämis ehdotuksia sekä esitelleet mielestämme Laukaan kunnalle sopivimmat sähköiset riskienhallintaohjelmistot. Opinnäytetyömme antaa Laukaan kunnalle vaihtoehtoja, mihin suuntaan se voi riskienhallintaansa lähteä kehittämään.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Riskit, kuntien riskienhallinta, riskien arviointi, riskienhallintamenetelmät		
Muut tiedot		



Authors PAALANEN, Juha-Pekka PUURA, Tuomas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 09.05.2011
	Pages 71	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title RISK MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES Case: Laukaa		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) HINTIKKA-MÄKINEN Kirsti		
Assigned by Laukaa, Technical services, Pirkko Puttonen		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the Bachelor's Thesis was to study the current state of risk management in the municipality of Laukaa and to make possible development proposals. Another purpose was to find out how an electric risk management program could help Laukaa in their risk management problems. The authors also wished to take the users' perspectives into account.</p> <p>The data was collected by using thematic interviews consisting of four focus areas. The interviewees were chosen from a list the authors received from the commissioner. The interviewees all worked in the municipality of Laukaa, but in different units. Every interviewee was in a managerial position and their daily work included working with risks.</p> <p>The results showed that the current state of risk management in Laukaa had some deficiencies. Through the thematic interviews the authors were able to notice that the main deficiencies in Laukaa's risk management were related to their risk management policy and to the lack of a functional risk management method. Problems with risk management policy also caused malfunctions to risk assessment and risk surveys. It also became clear that there was a definite need for a proper risk management tool, such as an electric risk management program.</p> <p>The Bachelor's thesis can be used as a development tool for the risk management in Laukaa. Several developing directions that Laukaa could follow were produced. It was also studied which electric risk management programs suited best for Laukaa's needs. This study will give Laukaa different developing instructions, out of which they can choose the ones they prefer to follow.</p>		
Keywords Risks, risk management in municipalities, risk assessment, risk management methods		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	RISKIENHALLINNAN PERUSTEET	5
2.1	Riskin käsite ja luokittelu	5
2.2	Riskienhallinta yleisesti	8
2.3	Riskienhallintaprosessi	9
2.4	Riskien tunnistaminen	14
2.4.1	Riskienarviointi	15
2.4.2	Riskinarviointi ja riskianalyysi	16
3	RISKIENHALLINTA KUNNISSA	18
3.1	Riskienhallinnan toteuttaminen	19
3.2	Riskienhallinnan erityispiirteet kunnissa	21
3.2.1	Vahinkoriskit ja liikeriskit	22
3.2.2	Lainsäädännön merkitys kuntien riskienhallinnalle	25
3.3	Riskienhallinnan johtaminen sekä päätöksenteko	26
4	SÄHKÖISET RISKIENHALLINTAMENETELMÄT	28
5	TUTKIMUS RISKIENHALLINNAN TOTEUTUMISESTA LAUKAAN KUNNASSA.....	34
5.1	Laukaan kunnan riskienhallinnan lähtötiedot	35
5.2	Tutkimuksen toteutus	38
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6.1	Teemahaastattelujen tulokset	41
6.2	Riskienhallinnan kehittäminen Laukaan kunnassa	49
7	POHDINTA	60
	LÄHTEET.....	64
	HAASTATTELUT.....	66

LIITTEET	67
Liite 1. Teemahaastattelulomake	67
Liite 2 Laukaan kunnan riskienarviointi-lomake	69
Liite 3 Työpaikan työsuojeluohjelma-lomake	71

KUVIOT

KUVIO 1. Riskienhallintaprosessi	12
KUVIO 2. Yrityksen riski-ikkuna.....	13
KUVIO 3. Riskin arviointi.....	16
KUVIO 4. Vahinkoriskit kunnissa.....	24
KUVIO 5. Riskienhallinta Laukaan kunnassa.....	50
KUVIO 6. Sähköinen riskienhallinta – huomioitavat asiat.....	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Riskin suuruuden arviointi	36
--	----

1 JOHDANTO

Jokapäiväiseen toimintaamme liittyy tilanteita, joissa joudumme alttiiksi erilaisille vaaroille tai tilanteille, joita emme ole osanneet odottaa. Kuljemme päivittäin autolla töihin, käymme ruokakaupassa sekä toimimme muutenkin normaalien arkirutiinien mukaan. Oletamme, että pystymme hallitsemaan toiminnastamme mahdollisesti aiheutuvia seuraamuksia sekä toimimaan tavalla, joka on meille suotuista. Ihminen ei kuitenkaan kykene suunnittelemaan tai ennakoimaan toimintaansa niin tarkasti, että kaikilta riskeiltä voitaisiin välttyä. Toimimme kuitenkin tiettyjen mallien mukaan, joiden avulla uskomme välttävämme mahdolliset riskitilanteet. Tällainen toiminta on myös arkipäivää lähes jokaisessa liikeyrityksessä, tosin hieman eri muodossa. Yrityksissä tällaista toimintaa kutsutaan riskienhallinnaksi. (Flink, Hiltunen & Reiman 2007, 19.)

Opinnäytetyömme toimeksiantaja on Laukaan kunta. Laukaa on 18 000 asukkaan kunta Keski-Suomen alueella, ja se koostuu Laukaan kirkonkylän lisäksi useammasta pienemmästä taajamasta. Ajatus opinnäytetyöstämme lähti kunnan teknisten palveluiden yksiköstä, jossa kiinteistöpäällikkö Pirkko Puttonen oli havainnut puutteita kunnan riskienhallinnan toimintaperiaatteissa ja menetelmissä. Työmme tavoitteeksi tuli selvittää Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Toimeksiantajan toive oli, että työssä tutkitaan kehittämisvaihtoehtona jonkinlaista sähköistä riskienhallintamenetelmää, jota voi käyttää työkaluna riskienhallinnassa ja sen johtamisessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kunnan työntekijöiden valmiuksia riskienhallintaohjelmiston käyttöön. Meille toimeksianto opinnäytetyöstä tuli Laukaan kunnassa suoritetun työharjoittelun kautta. Koimme, että riskienhallinta opinnäytetyön aiheena on erittäin mielenkiintoinen sekä omia opintojamme hyvin tukeva, minkä vuoksi emme epäröineet tarttua kyseiseen haasteeseen.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja tehdä riskienhallintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Pyrimme ottamaan huomi-

oon myös käyttäjien näkökulman riskienhallintamenetelmien suhteen. Otimme nykytilan selvityksen avuksi teemahaastattelumenetelmän, jonka avulla oli mahdollista saada selville työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä riskienhallinnan nykytilasta sekä valmiuksia sähköisen riskienhallintaohjelmiston suhteen. Pyrimme tuomaan työssämme ilmi erilaisten sähköisten riskienhallintaohjelmistojen perusominaisuudet ja selvittämään, täyttävätkö ne riskienhallinnan perusvaatimukset sekä lainsäädännön edellytykset. Lisäksi kunta saa teemahaastattelujen kautta tietoa myös ohjelmien mahdollisten käyttäjien näkemyksistä. Tulee pitää mielessä, että ohjelmiston hankinta on täysin turhaa, mikäli kunnan työntekijöillä ei ole valmiuksia sen käyttämiseen. Tavoitteena on, että opinnäytetyömme tarjoaa kunnalle perusteelliset ja johdonmukaiset vaihtoehdot riskienhallinnan kehittämiseksi. Lopuksi Laukaan kunta voi itse päättää, haluaako se kehittää riskienhallintaansa opinnäytetyössämme esiteltujen vaihtoehtojen mukaisesti.

Työssämme käydään aluksi läpi riskien ja riskienhallinnan perusteet, minkä jälkeen esitellään riskienhallinta prosessina. Riskienhallinta on kokonaisuutena erittäin laaja, minkä vuoksi riskienhallinnasta ja riskeistä puhuttaessa pääpaino on vahinkoriskeissä, joihin kuuluvat esimerkiksi henkilöriskit ja omaisuusriskit. Ilman tätä rajausta työmme olisi paisunut aivan liian laajaksi. Seuraavassa vaiheessa käydään läpi riskienhallinta kunnissa, jolloin perehdytään kuntien riskienhallinnan perusteisiin sekä erityispiirteisiin. Tämän jälkeen opinnäytteessä esitellään erilaisia riskienhallintamenetelmiä, joihin kuuluvat toimeksiantajan kannalta oleelliset sähköiset riskienhallintaohjelmistot. Aiemmin käsitelty riskienhallinnan teoria toimii eräänlaisena ohjenuorana, jonka kautta sähköisiä ohjelmia lähdetään käsittelemään.

Sähköiset riskienhallintaohjelmat ovat todella laajoja kokonaisuuksia, minkä vuoksi päätimme, että emme niinkään perehdy yksittäisiin teknisiin ominaisuuksiin, joita niissä on, vaan käsittelemme niitä kokonaisuuksina riskienhallinnan teoriaa apuna käyttäen. Tämän jälkeen etenemme varsinaiseen tutkimusvaiheeseen, jossa esittelemme valitsemamme tutkimusmenetelmät sekä haastattelumenetelmän. Lisäksi samassa luvussa käydään läpi perustiedot Laukaan kunnasta sekä lähtötiedot kunnan riskienhallinnasta. Tämän jälkeen työssä edetään tutkimuksen tuloksien esittämiseen

ja johtopäätöksiin. Ajatuksenamme oli, että alun teoria toimii eräänlaisena punaisena lankana työn alusta loppuun.

2 RISKIENHALLINNAN PERUSTEET

Jo useiden vuosien ajan organisaatioissa on pohdittu erilaisia menetelmiä riskien vähentämiseksi ja ehkäisemiseksi. On oleellista, että riskin toteutuessa organisaatiolla on jonkinlainen toimintamalli tilanteen varalle. Aiemmin tällaisiin tilanteisiin on varauduttu esimerkiksi vakuutuksien avulla, mutta viime aikoina riskejä on pyritty ehkäisemään ja hallitsemaan paljon monipuolisemmin keinoin. Vakuuttaminen on edelleenkin yksi keskeisistä menetelmistä riskeihin varautuessa, mutta yleisesti organisaatiot ovat siirtymässä yhä enemmän kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Riskienhallinnan avulla pyritään ennalta ehkäisemään toiminnan kannalta oleellisia riskejä tunnistamalla ne ja varautumaan niihin. Kun riskeihin on osattu varautua, on mahdollista, että vakuuttamiseen asti ei tarvitse edetä. Tulee muistaa, että riskienhallinnalle omat vaatimuksensa asettaa myös lainsäädäntö. Riskienhallinnan merkitys korostuu viimeistään siinä vaiheessa, kun jokin riski toteutuu ja organisaatiossa aletaan pohtia, kuinka tilanteelta olisi voitu välttyä. On yleistä, että monet organisaatiot eivät vielä ole tiedostaneet riskienhallinnan merkitystä. (Suominen 2003, 27.)

2.1 Riskin käsite ja luokittelu

Erilaiset riskit ovat arkipäivää jokaisen ihmisen elämässä. Jotkut riskit ovat luonteeltaan ennakoitavissa, kun taas joitakin riskejä on lähes mahdoton havaita etukäteen. Useat vaaratilanteet on mahdollista välttää omaa toimintaa kontrolloimalla, mutta esimerkiksi luonnonmullistuksista johtuvat riskit tulevat hyvin usein yllätyksenä. Ihmiset perustavatkin omat käsityksensä riskeistä usein henkilökohtaisiin kokemuksiin, minkä vuoksi eri ihmisillä on omat käsityksensä siitä, mitä sana riski voi käytännössä tai teoriassa tarkoittaa. Tässä työssä käsitellään riskin käsite yleisellä tasolla, minkä jälkeen perehdytään siihen syvällisemmin kuntien ja yritysten riskienhallinnan kannalta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 18.)

Sana riski juontaa juurensa varhaiseen italialaiseen sanaan *risicare*, joka tarkoittaa uskaltaa. Tältä pohjalta riskin voidaan katsoa sisältävän yhtä lailla mahdollisuuden valita sekä uskalluksen tehdä vaikeitakin päätöksiä. Käsitteenä riski tarkoittaaakin monia eri asioita. Se ymmärretään puhekielessä yleisesti eräänlaisena aavistuksena jostakin tulevasta ikävästä tapahtumasta tai mahdollisesta vaaratilanteesta. Riski voi myös tarkoittaa jotakin hyvää asiaa, joka jää tapahtumatta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16–17.) Sanan riski synonyymejä ovat esimerkiksi vahingonvaara sekä vahingonuhka. (Suominen 2003, 9.)

Kuten edellä on jo mainittu, riskit liittyvät jollakin tapaa kaikenlaiseen normaaliin toimintaan. Erilaiset organisaatiot kohtaavat riskejä päivittäin. Riskit, jotka niihin kohdistuvat, voivat olla yllättäviä, mutta tiettyjen toimintojen tuloksena niihin on saatettu myös varautua. Riskit saattavat liittyä mihin tahansa organisaation toiminnan osa-alueeseen, minkä vuoksi onkin oleellista, että organisaatioissa tiedostetaan niiden toimintaan liittyvät mahdolliset riskitilanteet. Yleisesti suurimmat riskit liittyvät jollakin tapaa organisaatioiden henkilöstöön, mutta ne saattavat kohdistua myös muihin toiminnan kannalta tärkeisiin elementteihin. Yleisesti riskin voidaan katsoa sisältävän paljon epävarmuustekijöitä. Nämä ovat asioita, joiden kanssa organisaatiot ovat tekemisissä päivittäin, niin henkilöstönsä kuin muidenkin toimintojensa kautta. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70–71; Kamppinen, Raivola, Jokinen, Karlsson 1995, 25.)

Riskit luokitellaan usein sen mukaan, mihin ne kohdistuvat sekä sen mukaan, mistä ne johtuvat. Yksinkertaisin tapa luokitella riskejä on kuitenkin jakaa ne kahteen kategoriaan, jotka ovat **liikeriskit** ja **vahinkoriskit**. Liikeriskit liittyvät useasti taloudellisiin seikkoihin. Yrityksen on käytännössä mahdotonta harrastaa menestyksestä liike-toimintaa ilman tietoista riskinottoa. **Liikeriskillä** voidaan tarkoittaa esimerkiksi kilpailuttamista, ulkoistamista sekä toimintaa erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Viime aikoina yksi suurimmista riskitekijöistä on ollut talouden epävakaus. Se on vaikuttanut lähes kaikkiin yrityksiin sekä niiden toimintoihin. Parhaiten ovat menestyneet ne yritykset, jotka ovat osanneet varautua ja ennakoida tulevia tapahtumia. (Enberg 2002, 9; Suominen 2003, 12.)

Vahinkoriskeille on tyypillistä, että ne tapahtuvat usein hyvin yllättäen. Ne voivat myös pysyä piilossa pidemmän aikaa ennen kuin ne voidaan havaita. Vahinkoriskit muodostuvat kolmesta eri ryhmästä, jotka ovat omaisuusriskit, henkilöriskit sekä toimintaan liittyvät riskit. Henkilöriskillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi erilaisia tapaturmia, kuten loukkaantumisia. Omaisuusriskillä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi tulipaloja, varkauksia tai homevaurioita. Toiminnan riskit taas liittyvät enimmäkseen vastuuseen, kuten vahingonkorvausvelvollisuuteen. (Enberg 2002, 10.)

Riskejä on mahdollista luokitella myös useilla muilla eri perusteilla. Myös edellä esiteltyä mallia, jossa riskit jaettiin kahteen eri kategoriaan, voi käyttää luokittelun perusteena. Riskien jakaminen liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin on yksinkertaistettu malli, mutta käytännössä myös hyvin toimiva. Kuusela ja Ollikainen esittelevät teoksessaan riskit ja riskien hallinta hieman monipuolisemman mallin, jossa riskit jaetaan kolmeen eri kategoriaan. Kategoriat ovat dynaamiset riskit, staattiset riskit sekä fundamentaaliset riskit. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33.)

Dynaaminen riski on seurausta olosuhteiden muutoksesta. Se aiheutuu esimerkiksi suhdanteiden muutoksesta ja se voidaan luokitella myös liikeriskiksi. Dynaamiseen riskiin on mahdollista myös vaikuttaa omalla toiminnallaan. Voimme esimerkiksi sijoittaa vähemmän rahaa johonkin kohteeseen, mikäli tiedämme, että taloudellinen taantuma saattaa olla tulossa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33.)

Staattisesta riskistä seuraa yleensä pelkkiä menetyksiä. Staattinen riski tapahtuu yleensä yllättäen tahdosta riippumatta, eikä siihen ole oikeastaan mitään mahdollisuutta varautua. Staattista riskiä kutsutaan myös puhtaaksi riskiksi, joka voidaan jakaa henkilö-, omaisuus-, vastuu- sekä riippuvuusriskiksi. Puhtaat riskit liittyvät siis edellä läpikäytyyn vahinkoriskin käsitteeseen. Henkilöriskillä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, joka vaikuttaa yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistään. Omaisuusriski puolestaan liittyy omaisuuden menettämiseen, ja vastuuriski liittyy vahingonkorvausvelvollisuuteen. Riippuvuusriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa jonkin toisen osapuolen toiminta aiheuttaa yritykselle taloudellista tappiota. (Kuusela & Ollikainen 2005, 34.)

Fundamentaalin riski ei yleensä ole yhden henkilön aiheuttama, eikä se kohdistu ainoastaan yhteen henkilöön. Se koskee yleensä laajaa ihmisjoukkoa ja sisältää menetyksen mahdollisuuden. Fundamentaalisella riskillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi taloudellista riskiä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 34.)

Kun puhumme riskeistä, tulemme käyttämään jaottelun perusteena aiemmin esiteltyä yksinkertaistettua mallia, jossa riskit jaetaan kahteen pääkategoriaan. Edellä esitelty malli olisi hieman liian moniulotteinen siinä vaiheessa, kun käymme läpi riskien hallintaa kunnassa. Mikäli työmme liittyisi yritysten riskienhallintaan, voisi aiemmin esitelty malli olla siihen sopivampi.

2.2 Riskienhallinta yleisesti

Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla organisaatiot pyrkivät ehkäisemään ennalta niihin kohdistuvia riskejä sekä varautumaan niihin. Sen avulla voidaan luoda erilaisia toimintamalleja merkittävimpiä riskejä varten ja tätä kautta luoda turvallinen ja tehokas toimintaympäristö. (Riskien hallinta Suomessa 2002, 12–13.)

Riskienhallinnasta on muodostanut kiinteä osa nykyaikaisen työympäristön strategiaa. Yrityksen varautuessa pahimpaan, tai kun toimintaympäristössä ilmenee muuten epävarmuutta, otetaan avuksi riskienhallinta. Riskienhallintaan on vakiintunut erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla riskejä pyritään hallitsemaan. Riskienhallinnan ongelmakohta on ollut jo vuosien ajan se, että kaikissa organisaatioissa ei tunnusteta sen tärkeyttä. Sitä on pidetty käytännössä vain yhtenä keinona edistää liiketoimintaa. Riskienhallinnan merkitys on kuitenkin tuotu esille jo lainsäädännössä, joka edellyttää tiettyjen perusasioiden huomioimisen kaikissa organisaatioissa. Pahimmillaan riskienhallinnan laiminlyönti saattaa johtaa suuriin taloudellisiin menetyksiin ja sitä kautta jopa organisaation toimintaedellytykset saattavat olla uhattuina. (Flink ym. 2007, 10.)

Riskienhallinta perustuu täysin erilaisiin ennustuksiin. Organisaatiota uhkaavien riskien kartoittamiseen ja ennustamiseen käytetään erilaisia menetelmiä. Kaiken toimin-

nan takana on aina ihminen, joten on hyvin tärkeää ottaa huomioon myös inhimillisistä tekijöistä johtuvat riskit. Organisaatioiden riskienhallinnassa käytetään erityisiä työryhmiä, ja näiden ryhmien jäsenten on oltava hyvin tietoisia yrityksen toimialasta. Oma ala on tunnettava läpikotaisin, ja tietoisuus etenkin alaan liittyvistä riskeistä täytyy hallita. Riskienhallinta kuulostaa helpolta ”paperilla”, mutta sitä se ei ole. Asioita, joita täytyy ottaa huomioon, on todella paljon. Loppujen lopuksi riskienhallinnan perimmäisenä tarkoituksena on taata yritykselle hyvät toimintaedellytykset vaihtelevassa yritysmaailmassa. (Flink ym. 2007, 10–11.)

2.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan prosessin tarkoituksena on saada kaikki yritystä kohtaavat riskit minimoitua ja samalla myös lieventää niistä koituvia menetyksiä. Kun kyseistä prosessia aletaan suunnitella ja jotta siitä saadaan mahdollisimman menestyksellinen, on suunnittelun oltava pitkäjänteistä. Siihen sisältyy myös monta eri vaihetta. Riskit pitää kartoittaa, ja sen jälkeen on mietittävä, kuinka niitä käytännössä torjutaan. On täysin organisaatiosta kiinni, kuinka laajaksi prosessiksi riskienhallinta otetaan. Yleisesti on käytetty suppeaa tai laajaa toimintatapaa. Suppea toimintatapa tarkoittaa ainoastaan vahinkoriskien kartoittamista ja niiden minimointia. Riskienhallinnan tultua yleisesti käyttöön olivat sen ensiaskeleet juuri vahinkojen torjunnassa. Modernilla aikakaudella riskienhallintaprosessista on tullut paljon laajempi käsite. Nykyään ajatusmaailma on mennyt kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. (Suominen 2003, 27–28.)

Yrityksen ottaessa riskienhallinnan osaksi toimintaa on koottava mahdollisimman laaja ja monipuolinen ryhmä kartoittamaan ja suunnittelemaan prosessia. Kun asiantuntijoiden määrä on riittävä, saadaan suunnittelusta mahdollisimman hedelmällistä, koska monesti omaa työtä ja sen riskejä ei osata havaita. Riskienhallintaprosessia yrityksissä on käytetty jo vuosikymmeniä, mutta maailmalla ja etenkin Suomessa sitä alettiin käyttää vasta 1980-luvulla. Tämä johtui käytännössä siitä, että pankit alkoivat kokea silloin suuria taloudellisia menetyksiä. Myös vakuutusyhtiöt olivat merkittävässä roolissa, kun riskienhallintaa alettiin käyttää Suomessa. Riskienhallinta oli yksi osa-

alue, kun vahinkovakuutuksia alettiin myydä. Nykypäivänä riskienhallinnalla on suuri rooli lähes jokaisessa yrityksessä ja se on laajentunut erittäin monimuotoiseksi työkaluksi. Se, mitä menetelmiä riskienhallinnan toteuttamiseen käytetään, riippuu täysin yritystoiminnan luonteesta. (Flink ym. 2007, 125–126.)

Nykyaikaisessa organisaatiossa riskienhallintaa lähdetään suunnittelemaan kokonaisvaltaisesti. Tähän kuuluvat sekä erilaisten riskien kartoittaminen sekä niiden hallintaan menevät kustannukset. Riskienhallinnan on oltava osana organisaation kokonaisstrategiaa, ja siihen on käytettävä paljon resursseja. Voi myös olla, että toinen organisaatio suhtautuu riskeihin paljon heppoisemmin ja pyrkii näin toiminnassaan kustannustehokkuuteen. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ole välttämättä kovinkaan halpaa, koska esimerkiksi vakuutukset aiheuttavat aina lisäkustannuksia. Organisaation hankkiessa vakuutuksia tai kun vahingontorjuntaan liittyvät toimet ovat säännöllisiä, on se riskienhallinnan yksilöllistä toteuttamista. Riskienhallinnan suunnaviivat voivat olla samankaltaisia, mutta tuskin millään, edes saman alan organisaatiolla, on täysin samanlaista riskienhallintastrategiaa. (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 137–139.)

Lainsäädännöllä on ja on ollut suuri merkitys riskienhallinnan suunnittelussa. Organisaatiot tekevät myös sopimuksia vakuutusyhtiöiden kanssa, ja niiden suhteen tulee paljon erilaisia ehtoja ja rajoituksia noudatettaviksi. Tämä vaikuttaa siihen, että toiminnan riskejä on pakko kartoittaa, vaikka se ei olisikaan merkittävä osa strategiaa. Organisaation on tärkeää tehdä itselle selväksi, miksi riskienhallintaa tehdään. Riskienhallinta mielletään yleensä osaksi työturvallisuuden takaamista ja onnettomuuksien välttämistä. On kuitenkin selvää, että hyvin suunniteltu ja hoidettu riskienhallinta näkyy positiivisesti myös taloudessa. Monta kertaa yksittäisellä vahingolla voi olla vakavia seurauksia ihmisten terveyteen ja myös organisaation talouteen. Pahimmillaan tällaiset vahingot voivat kaataa organisaatioita. Tämä on nähty liian hyvin varsinkin finanssialalla. Hyvin organisoitua riskienhallintaa hyödynnetään myös etunamuihin alalla oleviin kilpailijoihin. Kun riskit on otettu huomioon päivittäisessä toiminnassa, luo se tehokkuutta päivittäiseen liiketoimintaan. Vaikka riskienhallinta olisikin hyvin suunniteltua ja organisoitua, ei sen varaan voi laskea kaikkea. Missään organisaatiossa tai elämässä yleensäkin ei voida ennustaa tulevaa ja mahdollisia ta-

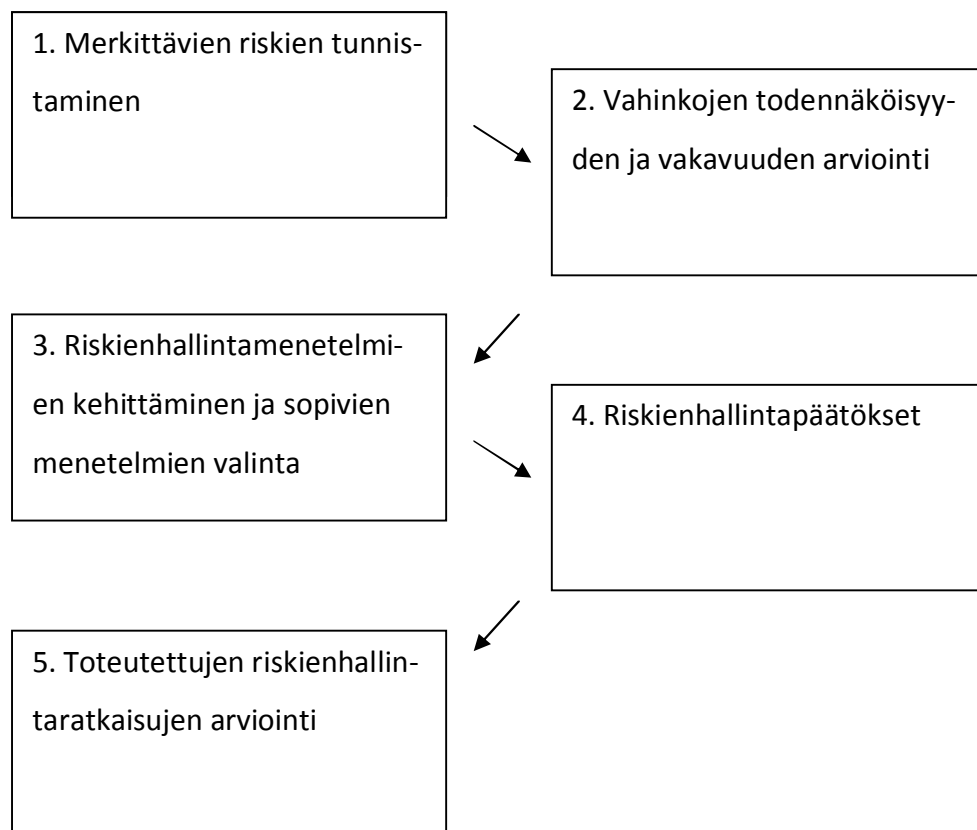
pahtumia täysin. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että riskienhallintatyökalua päivitetään jatkuvasti ja mahdollisista vahingoista otetaan mahdollisimman paljon oppia. Riskienhallintatyökalu ei saa myöskään olla itseisarvo. Jokaisen, aina johdosta henkilöstöön, täytyy sitoutua siihen. (Flink ym. 2007, 127–128.)

Riskienhallintaa lähdetään suunnittelemaan niin, että se hyödyttää organisaation liiketoimintaa ja sen toteuttaminen on tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi. Parhaiten riskienhallinnassa on onnistuttu silloin, kun päivittäinen toiminta ja päätöksenteko nojautuvat siihen ja kaikki tuntevat vastuunsa sen oikein toteuttamisessa. (Flink ym. 2007, 127–128.)

Riskienhallinnassa jokaista organisaation liiketoiminta-aluetta tarkastellaan omana prosessinaan. Kaikki toimintaan liittyvät riskit pyritään tunnistamaan erilaisia menetelmiä käyttäen. Hyväksi havaittu menetelmä on erilaisten riskikarttojen tekeminen. Karttojen avulla johtohenkilöt pystyvät paremmin havaitsemaan työympäristöä ja näin ollen myös omilla päätöksillään suuntaamaan toimintaa riskittömämpään toimintaan. Yritysmailmassa yleisesti on ollut havaittavissa kehitystä riskienhallinnan suhteen. (Flink ym. 2007, 127–129.)

Riskienhallintaprosessissa ei voi ottaa periaatteeksi, että tehdään kaikki kerralla kuntoon. Se, että hankitaan erilaisia vakuutuksia ja suojalaitteita, ei riitä, vaan prosessia on kehitettävä säännöllisesti. Nykyisin yrityksissä oman liiketoiminnan pyörittämiseen menee kaikki aika ja riskienhallinta yksinkertaisesti unohtuu. Hyvin hoidettu riskienhallintaprosessi palvelee koko toimintaa, koska sen taloudelliset kustannukset ovat itse hallittavissa ja kaikki siitä saatavat tulokset ovat helposti mitattavissa. (Suominen 2003, 30–31.)

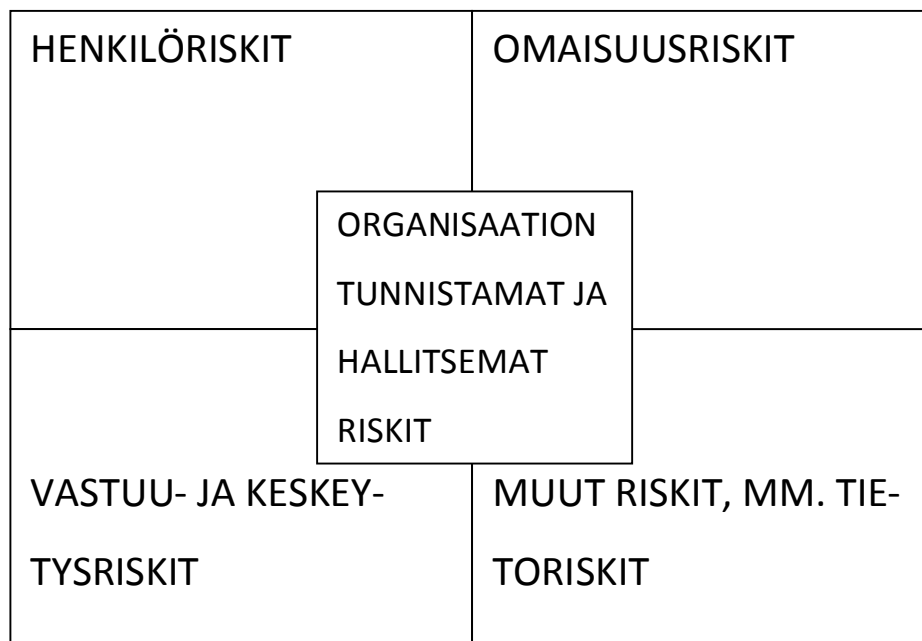
Menestykselliseen riskienhallintaprosessiin vaaditaan monia vaihteita. Suunnittelu tehdään eri vaiheissa, ja jokaista erinäistä vaihetta tarkastellaan omanaan. Tunnetuimpia riskienhallintaprosesseja on Harringtonin ja Niehausin menetelmä, joka käsittää viisi eri vaihetta. Näitä vaihteita ovat:



KUVIO 1. Riskienhallintaprosessi (mukaillen Suominen 2003, 31–32.)

Organisaatioiden riskit ovat erilaisia. Tämän vuoksi tarkalla riskien arvioinnilla ja tunnistamisella sekä riskianalyysin suunnittelulla pystyy yritys tekemään itselleen riskiprofiilin. Kun se on saatu valmiiksi, on organisaatio valmis siirtymään toiseen vaiheeseen. (Leino ym. 2005, 156.)

Riski-ikkuna on myös yksi paljon käytetyistä riskienhallintaprosessin aloittamiseen liittyvistä työkaluista.



KUVIO 2. Yrityksen riski-ikkuna (mukaillen Suominen 2003, 33.)

Riski-ikkunan toimintaperiaate on hyvin yksinkertainen. Ikkuna on rajattu neljään eri ruutuun. Ruutuihin sisällytetään omaisuusriskit, vastuu- ja keskeytysriskit, henkilöriskit sekä muut riskit. Yrityksmaailmassa kolmen ensimmäisen ruudun riskit ovat lähtökohdiltaan samankaltaisia, mutta neljäs ruutu liittyy organisaation tai sen toimialan ominaisiin riskeihin. Tällaisista ominaisista riskejä ovat esimerkiksi kuljetusriskit tai ympäristöriskit. Toimintaperiaatteeltaan tämä työkalu on hyvin yksinkertainen. Jokaiseen ruutuun kerätään organisaatiota kohtaavia riskejä, ja samalla analysoidaan, kuinka hyvin ne ovat tällä hetkellä hallinnassa. Mitä puhtaammiksi ikkunan eri ruudut saadaan, sen paremmin organisaatio on tietoinen toimintansa riskeistä. Likainen ruutu tarkoittaa sitä, että toimintaa on tehostettava kyseisten riskien osalta. Oli ala mikä tahansa, on tärkeää, että jokainen laatii omasta toiminnastaan riski-ikkunan. Kun riskit ovat tiedossa, voidaan työ niiden ehkäisemiseksi aloittaa. (Suominen 2003, 32.)

2.4 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamiseen vaaditaan riskiin johtavien seurausten tunnistaminen. Erilaiset tekijät tai tapahtumat ja niistä johtuvat syyt ja seuraukset täytyy kartoittaa huolellisesti. Tunnistamisen lähtökohtana voi olla erilaisten uhkien kartoitus. Erilaisia uhkia on usein paljon, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että ne ovat suoranaisia riskejä. Uhasta muodostuu riski vasta siinä vaiheessa, kun sen huomataan liittyvään olennaisesti organisaation toimintaan ja sen tapahtuessa siitä voi olla seurauksia. Tunnistamisvaihe on ehkä tärkein osa koko riskienhallintaprosessia. Tämä johtuu siitä, että jos kaikkia erilaisia riskejä ei ole kartoitettu tai kartoitus on muuten tehty huonosti, voi se aiheuttaa uhkan päivittäiselle toiminnalle. Riskien kokonaisvaltainen tunnistaminen on hyvin haastavaa, ja siksi sitä varten onkin kehitetty erilaisia menetelmiä. (Ilmonen ym. 2010, 104–105.)

Monilla organisaatioilla riskienhallintaprosessissa juuri riskien tunnistaminen on heikoiten hallussa. Tämä johtuu ainoastaan inhimillisistä tekijöistä. Riskejä, joiden koetaan selvästi olevan läsnä, korostetaan jopa liikaa. Siksi paljon erilaisia riskejä jää huomaamatta. Tämä on nähtävissä varsinkin harvinaisten riskien kohdalla. Jos jokin riski koetaan lähes mahdottomaksi tapahtua, voi olla, että sitä ei huomioida tunnistusprosessissa ollenkaan. Ihminen on pohjimmiltaan hyvin ”mukavuudenhaluinen”, joten harvinaisimpia riskejä ei edes haluta miettiä. Riskien tunnistamisen onnistumisen edellytys on siihen kehitettyjen menetelmien hyödyntäminen. Menetelmien avulla tunnistamisprosessissa ei voi oikoa. (Flink ym. 2007, 132.)

Tunnistamismenetelmien tärkein ominaisuus on saada esiin ns. piileviä riskejä. Yritys saattaa tunnistaa jonkin riskin, mutta ei siihen liittyviä pieniä yksityiskohtia. Yksi tehokkaaksi havaittu riskientunnistamismenetelmä on mitä, missä, milloin -tyyppinen kysymyssarja. Riskin analysoijan tehtävänä on purkaa jokin tapahtuma organisaatiossa pieniin osiin näiden kysymysten avulla, kuten esimerkiksi tavaran kuljetus paikasta toiseen. Jokainen kuljetuksessa tapahtuva osa-alue puretaan aina kuljetettavan tavaran tai reittivalinnan suhteen. Tämän jälkeen näiden pienien kysymysten avulla pyritään löytämään kaikki mahdolliset riskit, jotka kuljetusta uhkaavat. (Suominen 2003, 40–41.)

Riskien tunnistaminen on jatkuva prosessi ja sen takia onkin tärkeää, että kokonaisvaltaisessa riskien hallinnassa tunnistamistyötä pidetään yllä. Tähän prosessiin hyvä työkalu on toteutuneisiin riskeihin perustuva menetelmä. Kun organisaatiota on kohdannut joku riski ja siitä on tehty koottu kattava yhteenveto, voidaan siitä saatua dataa hyödyntää. Kattavan analysoinnin pohjalta voidaan havaita syyt riskin tapahtumiseen ja samalla nähdään liittyykö siihen myös muita mahdollisesti uusia riskejä. Tämä menetelmä ei ole paras mahdollinen silloin kun riskien tunnistamista ollaan aloittamassa, vaan sen hyödyt tulevat enemmänkin esille siinä vaiheessa kun prosessia halutaan päivittää. (Ilmonen ym. 2010, 105.)

2.4.1 Riskienarviointi

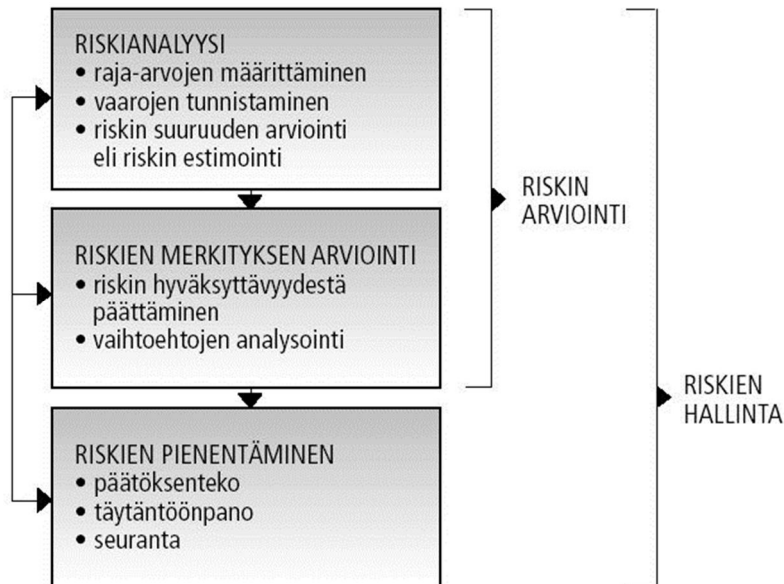
Riskien tunnistamisen jälkeen voidaan siirtyä riskien arviointiin. Organisaatioilla on velvollisuus arvioida ja selvittää mitä vaaroja työssä on läsnä. Tämä on kirjattu myös työturvallisuuslakiin. Näiden arvioiden avulla pystytään tekemään kattava arvio siitä mitkä haitat ja vaarat kutakin työtehtävää uhkaa ja näin ollen suorittamaan riskien arviointia ja tarvittavia toimenpiteitä niiden ehkäisemiseksi. Laissa ovat hyvin tarkat määräykset riskien arvioinnin suhteen. Organisaatioilla on oltava riittävä asiantuntemus, jotta arvioinnin voi suorittaa itse. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Riskien arvioinnin tarkoituksena on kartoittaa, kuinka todennäköisiä löydetyt riskit ovat tai kuinka vakavasti ne täytyy huomioida. Nykyajan kokonaisvaltaisessa riskien hallinnassa pyritään siihen, että organisaatio etsii vain ne riskit joiden koetaan olevan sidoksissa omaan toimialaan. Tämän avulla riskienhallintaprosessista tulee helpommin hallittava. Jokaisesta löydetyistä riskistä tehdään kattava arvio, johon kirjataan esimerkiksi riskin vakavuus, mikä riskin aiheuttaa ja mitkä ovat sen vaikutukset vahingon sattuessa sekä kuinka todennäköinen se on. Tämän jälkeen nämä arviot arkistoidaan tämän jälkeen riskirekisteriin. (Ilmonen ym. 2010, 95.)

Riskienarviointi on hyvä pitää osana budjetointia sekä ottaa huomioon strategiaa suunnitellessa. Tämä vaikuttaa myös sen ylläpitoon, koska vuosittain laadittu ja päivitetty riskienarviointi tulee tehtyä samalla. On myös tärkeää, että riskienarviointirun-

koa tarkastellaan muutaman kerran vuodessa ja tehdään siihen tarvittavia muutoksia. (Ilmonen ym. 2010, 95.)

Alla olevassa kuviossa on vielä havainnollistettu kaavion muodossa, mitä riskienarviointiin sisältyy.



KUVIO 3. Riskin arviointi (Riskin arviointi 2008, 6.)

2.4.2 Riskinarviointi ja riskianalyysi

Organisaation huomatessa jonkin riskin kasvavan, on ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. Näin pystytään pitämään tarvittava turvallisuustaso. Toimenpiteiden laajuutta pystytään hallitsemaan suoraan omien arviointien perusteella. Jos huomataan, että riski on hyvin pieni ja sen ei nähdä vaikuttavan merkittävästi turvallisuustasoon, ei se välttämättä aiheuta toimenpiteitä. Niissä tapauksissa, kun havaitaan riskin olevan enemmän todennäköistä, voidaan toimintaa alkaa tarkkailla tai ryhtyä pieniin toimenpiteisiin sen vähentämiseksi. Riskin ollessa merkittävä, voidaan työ lopettaa kokonaan, jotta sen vaikutukset saadaan minimoitua. Lainsäädäntö vaikuttaa riskitasoihin omalta osaltaan. Riskin ollessa kohtalainen tai siitäkin suurempi, voidaan ajatella riskitason ylittävän lainsäätäjän määrittämän tason. Jos riskit ovat tätä luok-

kaa, on yrityksen alettava välittömiin toimenpiteisiin niiden kitkemiseksi. (Riskin arviointi 2008, 8.)

Jokaisen yksittäisen riskin hallintaan on hyvä luoda toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelman mukaan riski arvioidaan. Riskin voi luokitella yksinkertaisesti merkityksettömäksi, vähäiseksi, kohtalaiseksi, merkittäväksi tai jopa sietämättömäksi. Jokaiseen luokitteluun voidaan määritellä erilaiset toimenpiteet. Esimerkiksi jos riski on sietämätön, ei työtä aloiteta ennen kuin riski on kokonaan poistettu. Riskin ollessa vähäinen ei toimenpiteitä välttämättä tarvita ollenkaan. Tärkeää kuitenkin on, että varmistetaan riskin olevan hallinnassa myös tulevaisuudessa. (Riskin arviointi 2008, 8.)

Riskin toteutumista arvioidaan hyvin yleisesti ajan mukaan. Arvioinnin perustana on miettiä, kuinka usein riski mahdollisesti kohdattaisiin. Aikaväli voi olla aina yhdestä vuodesta sataan vuoteen. Tässäkin luokittelussa yksittäinen riski arvioidaan organisaation määrittämällä adjektiivilla, jonka jälkeen sen toteutuminen ajoitetaan. Esimerkiksi harvinainen riski voi toteutua vaikka kerran 50 vuodessa. Tämä helpottaa riskin luokittelua, kun todennäköisyys ja seuraus ovat tiedossa. Tätä luokittelua käytetään erityisesti vahinkoriskien suhteen. Kun riskit arvioidaan pelkästään numeerisesti, voi se aiheuttaa myös ongelmia. Riskit työelämässä liittyvät useimmiten ihmisiin ja ihmiset harvemmin pystyvät käsittelemään riskejä virallisiin arvioihin pohjaten. Riskin suuruutta ja todennäköisyyttä pystytään toki arvioimaan helpommin, mutta miten riskit käytännössä koetaan vaikuttaa monet asiat. Ihmiset ovat erilaisia ja toisen mielestä jokin riski on vähäisempi kuin jonkun muun mielestä. Yksittäisen ihmisen riskien arviointiin ja hahmottamiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi omat uskomukset, tunteet ja asenteet tai vaikka sosiaaliset yhteydet. Riskin ominaisuudet vaikuttavat myös siihen suhtautumiseen. Esimerkiksi jokin tuttu ja jatkuvasti läsnä oleva vaaratekijä voi olla toisen mielestä paljon pienempi riski, kuin vaikka sellainen josta ei tiedetä tai joka on erittäin harvinainen. (Flink ym. 2007, 25–27.)

3 RISKIENHALLINTA KUNNISSA

Riskienhallinnalla on suuri rooli myös kuntatasolla. Kunnat ovat yleisesti alueidensa suurimpia työnantajia ja ovat näin ollen myös vastuussa työntekijöidensä turvallisuudesta. Kunnilla onkin pitkät perinteet vahinkojen ennaltaehkäisemisessä jota ovat täydentäneet erilaiset vakuutukset. Riskienhallinta muodostaa kokonaisuuden, jonka alle edellä mainitut seikat myös kuuluvat. Hyvin suunniteltu riskienhallinta nousee erityisesti esille silloin kun jokin riski toteutuu ja aletaan pohtia kenen vastuulla tapahtunut onnettomuus on. Edellisen kaltaisessa tilanteessa kunta on yleensä korvausvastuussa etenkin silloin kun turvallisuusasioita on laiminlyöty. Kun onnettomuus tapahtuu, joudutaan yleisesti turvautumaan vakuutuksiin. Yksi riskienhallinnan tausta-ajatus on, että riskit voidaan ennaltaehkäistä, jolloin korvausvelvollisuutta ei luonnollisesti synny. Riskienhallinnalla on tärkeä rooli myös kunnan toiminnan turvaamisessa. Mikäli pahimmilta riskeiltä ei ole osattu varautua, saattaa koko kunnan toimintakyky olla vaarassa. (Enberg 2002, 8.)

Riskienhallinta kuntatasolla poikkeaa jonkin verran muiden organisaatioiden riskienhallinnasta. Edellä mainittu johtuu osaltaan kunnan toiminnan luonteesta, joka asettaa sille omat haasteensa. Luonteeltaan erilaisissa organisaatioissa riskienhallintaan liittyy riskitekijöitä joita kunnissa ei niin paljoa ole, esimerkiksi liikesalaisuudet. Aikaisemmissa kappaleissa olemme jo käyneet läpi riskin käsitteen sekä riskienhallinnan perusteet. Voimme käyttää tätä edellä esiteltyä teoriaa pohjana perehtyessämme riskienhallintaan kuntatasolla. Olemme rajanneet riskienhallinnan taloudelliset seikat opinnäytetyömme ulkopuolelle, johon kuuluu esimerkiksi riskien rahoittaminen. Sen vuoksi emme myöskään käsittele sitä tulevilla kappaleilla, vaikka se onkin erittäin oleellinen osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tarkoituksena on, että käsittelemme riskienhallintaa ennaltaehkäisevästä näkökulmasta, minkä vuoksi emme puutu riskien vakuuttamiseenkaan kuin pintapuolisesti.

3.1 Riskienhallinnan toteuttaminen

Riskienhallinnan päätehtävä on tunnistaa sekä hallita kuntaa mahdollisesti uhkaavat riskit. Riskienhallinnan pohjana toimii lainsäädäntö, jossa määritellään minivaatimukset kunnan turvallisuustoiminnalle. Hyvä riskienhallinta pohjautuu kokonaisvaltaiseen arviointiin, jonka avulla voidaan ylläpitää haluttu turvallisuustaso. On oleellista, että kunta ottaa riskienhallinnan osaksi strategiaa ja näin tuo sen samalla osaksi työntekijöidensä päivittäistä toimintaa. Tulee pitää mielessä, että riskienhallinta on täysin turhaa, mikäli kunnan työntekijät ja johto eivät tiedosta sen merkitystä. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 6-7.)

Kuntien riskienhallinnan lähtökohtana voidaan pitää kunnan strategiaa ja siinä asetettua riskienhallintapolitiikkaa, joka on käytännössä kaiken riskienhallintaan liittyvän toiminnan lähtökohta. Riskienhallintapolitiikka määrittelee riskienhallinnan tavoitteet, jotka liittyvät osaltaan myös kunnan strategiaan ja visioon. Riskienhallinnan tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi riskien tunnistamista sekä arviointia, joiden pohjalta voidaan luoda suuntaviivat riskien hallitsemiseksi. Tavoitteiden ohella tulee määritellä myös keinot joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Enberg 2002, 8; Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 8-9)

Riskienhallinnan tehtävät kunnissa jakaantuvat **konsernin** ja **yksiköiden** välille. Konsernilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kunnan keskushallintoa. Konserni määrittelee riskienhallinnan tavoitteet ja valvoo niiden toteuttamista. Lisäksi sen vastuulle kuuluu riskienhallintaan liittyvä ohjeistaminen, koulutus sekä riskienhallinnan menetelmien valinta. Kunnissa konserni vastaa myös asiantuntijapalveluiden hankkimisesta yksikötason riskienhallinnan avuksi. Konsernitason riskienhallinnalla tarkoitetaan pääasiassa vaan niitä riskejä, jotka ovat merkityksellisiä koko kunnan toiminnalle ja taloudelle. Yksiköt puolestaan vastaavat riskienhallinnan käytännön toteutuksesta ja raportoivat toiminnastaan ylemmälle tasolle konsernissa. Yksiköt vastaavat oman alueensa riskienhallinnan toteutuksesta ja samalla myös omien kohteidensa riskienarvioinneista. Riskienhallinnan toteutus yksiköissä noudattelee kunnan ylemmän johdon sanelemia määräyksiä ja raportointi ja kehitystyö vastaavat myös samoja linjauksia. Lisäksi yksiköillä tulee olla määriteltynä riskienhallinnan toimintaohjeet, joilla tarkoi-

tetaan esimerkiksi sitä, kuinka usein riskienarviointi tulee suorittaa. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 9-10.)

Yleinen näkemys kuntien riskienhallinnan toteuttamisesta noudattelee jo aiemmissa kappaleissa läpikäytyä riskienhallintaprosessia. Kuntien suunnitelmallinen riskienhallinta lähtee riskienarvioinnista. Arviointiin liittyy oleellisena osana riskienkartoittaminen jonka tavoitteena on tunnistaa merkittävimmät kuntaa uhkaavat riskit sekä määritellä niiden suuruus. Riskin suuruudella tarkoitetaan käytännössä sen toteutumisen todennäköisyyttä sekä mahdollisia seuraamuksia. Kartoituksen ja riskien arviointien perusteella kunta voi tehdä myös päätöksiä siitä, kuinka havaituilta riskeiltä on mahdollista suojautua. Oleellinen osa riskienarviointia on myös raportointi. Raportoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia toimenpide-ehdotuksia riskien minimoimiseksi, mutta se tarkoittaa yhtälailla myös raportointia merkittävistä riskeistä kunnan johtohenkilöille. Kun riskienhallintaa aletaan suunnitella ja riskienarviointia toteuttaa, tulee kunnan löytää itselleen sopivat menetelmät riskienhallinnan toteuttamiseen. Oikean menetelmän valinta mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden sekä luo sitä kautta hyvät lähtökohdat pitkäjänteiselle riskienhallintatoiminnalle. Kaikki edellä mainitut asiat riskienarvioinnista raportointiin sekä menetelmien valinta, ovat mukana luomassa kunnalle omaa riskienhallintapolitiikkaa. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 15.)

Oleellinen osa kuntien riskienhallinnan toteuttamisesta sekä riskienhallintapolitiikasta liittyy kunnan toiminnan monipuolisuuteen. Kunnan sisällä on useita eri yksiköitä, joiden toiminnan luonne on erilaista. Tästä johtuen myös riskit jotka niihin kohdistuvat poikkeavat toisistaan jonkin verran. Kunnan toiminnan kannalta on tärkeää määritellä jokaiselle yksikölle omat tavat hallita ja arvioida niihin kohdistuvia riskejä. On myös oleellista tunnistaa riskit, jotka ylittävät yksiköiden rajat ja ulottuvat näin ollen laajemmalle säteelle kunnassa. Lisäksi on tärkeää varmistaa kunnan toiminnalle elintärkeiden yksiköiden toiminta esimerkiksi antamalla niille lisää resursseja riskienhallinnan toteuttamiseen. Toiminnan kannalta tärkeät yksiköt ovat niitä, joita ilman kunnan toiminta voi lamaantua. On mahdollista, että jotkin pienemmät yksiköt jätetään vähemmälle huomiolle, mutta niitäkään ei ole syytä unohtaa. Riskienhallintapo-

litiikan tulee päteä kaikilla eri tasoilla. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 10.)

3.2 Riskienhallinnan erityispiirteet kunnissa

Riskienhallinnan erityispiirteet kunnissa liittyvät kunnan toiminnan luonteeseen. Kunnat ovat alueellaan suuria työllistäjiä ja lisäksi ne omistavat yleisesti useita eri kiinteistöjä joihin kaikkiin kohdistuu erityyppisiä riskejä. Riskienhallinnan tärkein tavoite kunnissa on turvata toiminta siinäkin tapauksessa, että jokin riski toteutuu. Toiminnan kannalta on myös tärkeää luoda kunnan asukkaille turvallinen asuinympäristö sekä hyvät työskentelyolosuhteet työntekijöille. (Enberg 2002, 10.)

Mihin riskienhallintaa sitten käytännössä tarvitaan ja mihin sitä tarvitaan etenkin kunnissa? Kuntien merkittävimmät riskit ovat yleensä vahinkoriskejä sekä sitä kautta myös henkilöriskejä. Yksi riskienhallinnan tehtävistä onkin ennaltaehkäistä näitä riskejä, mutta yhtälailla myös luoda toimintamalleja tilanteisiin mikäli jokin riski toteutuu. Oleellinen asia on myös ylläpitää seuranta tapahtuneista vaaratilanteista ja tätä kautta tunnistaa merkittäviä riskitekijöitä. Mikäli toteutuneista riskeistä ei pidetä kirjaa, on mahdollista, että ne toteutuvat yhä uudelleen. Hyvin hoidettu riskienhallinta auttaa kuntia muutenkin kuin vain turvallisuuden kannalta. Nykyajan kunnat joutuvat kilpailemaan asukkaista ja työvoimasta, joten siksi on äärimmäisen tärkeää, että turvallisuusasiat on hoidettu hyvin. Kuntien hyvin hoidettu turvallisuus ja vahinkojen pieni määrä tekee hyvää kuntien imagolle. Imagon menettäminen voi taas aiheuttaa merkittäviä taloudellisia menetyksiä. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 6.)

Merkittävimmät riskialueet kunnan toiminnassa ovat hieman poikkeavia, jos vertaamme niitä vaikka yritysmaailmaan. Kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin, kunnan toiminnan merkittävimmät riskit ovat yleensä vahinkoriskejä. Vahinkoriskeillä tarkoitetaan henkilöriskejä, omaisuusriskejä sekä toimintaan liittyviä riskejä. Edellä mainitut riskit liittyvät pääosin henkilöstöön sekä kiinteistöihin kohdistuviin tekijöihin. Kunnan toimintaan kohdistuu vahinkoriskien lisäksi myös liikeriskejä. Liikeriskit voivat tarkoittaa vaikkapa kilpailuttamiseen liittyviä riskitekijöitä. Riskienhallinnan

merkitys korostuu kuntien toiminnassa viimeistään siinä vaiheessa kun jotakin ikävää tapahtuu. Oleellinen kysymys onkin kuinka kyseinen tapahtuma olisi voitu ennalta-ehkäistä? (Enberg 2002, 9-10.)

3.2.1 Vahinkoriskit ja liikeriskit

Vahinkoriskeillä tarkoitetaan henkilöriskejä, omaisuusriskejä sekä toimintaan liittyviä riskejä. Kyseiset riskit ovat luonteeltaan osittain ennakoitavissa, mutta on mahdollista, että ne ilmenevät myös täysin yllättäen. Niihin voidaan osaltaan varautua noudattamalla lakisääteisiä velvoitteita, mutta käytännön tasolla niiden ehkäisemiseksi vaaditaan riskienhallinnan perusperiaatteiden noudattamista sekä toteuttamista. Kunnan toiminnan kannalta on elintärkeää, että vahinkoriskien merkitys tiedostetaan ja niihin varaudutaan. (Enberg 2002, 10; Ilmonen, ym. 2010, 75.)

Henkilöriskit ovat yksi merkittävimmistä riskialueista kunnan toiminnassa. Henkilöriskeillä tarkoitetaan esimerkiksi tapaturmia sekä sairastumisia, mutta niillä voidaan tarkoittaa yhtäläillä vaikkapa työuupumusta. Henkilöriskeinä voidaan myös pitää työntekijöiden tekemiä inhimillisiä virheitä sekä henkilöstön välillä syntyviä konflikteja. Riskienhallinnan rooli henkilöriskien osalta liittyy enimmäkseen työolojen turvaamiseen sekä työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työolojen turvaamiseen liittyy säännöllinen turvallisuustyöskentely sekä vaaratilanteiden tunnistaminen ja seuranta. On myös oleellista, että tapahtuneet vaaratilanteet tai onnettomuudet kirjataan ylös ja pyritään siihen, ettei niitä enää tapahtuisi jatkossa. Myös työ hyvinvoinnin turvaaminen on riskienhallintaa. On tärkeää tunnistaa esimerkiksi työuupumukseen liittyvät merkit ja sitä kautta ehkäistä sitä. Tällöin työntekijöiden työkyky säilyy hyvänä ja kunnan toiminta voi jatkua normaalina. (Enberg 2002, 18–19; Suominen 2003, 14.)

Kunnan toiminnasta johtuen sen vastuulla ovat myös kunnan asukkaat. Kuten edellä jo mainittiin kunta vastaa asukkaidensa turvallisuudesta. Tämä kattaa käytännössä erittäin laajan kirjon erilaisia tehtäviä. Asukkaiden tulee voida kävellä turvallisesti kadulla, jolloin esimerkiksi liukkaudentorjunnan kanssa tulee olla erittäin tarkkana. Yksikin huonosti hiekoitettu kohta saattaa johtaa kaatumiseen ja kunta on jälleen

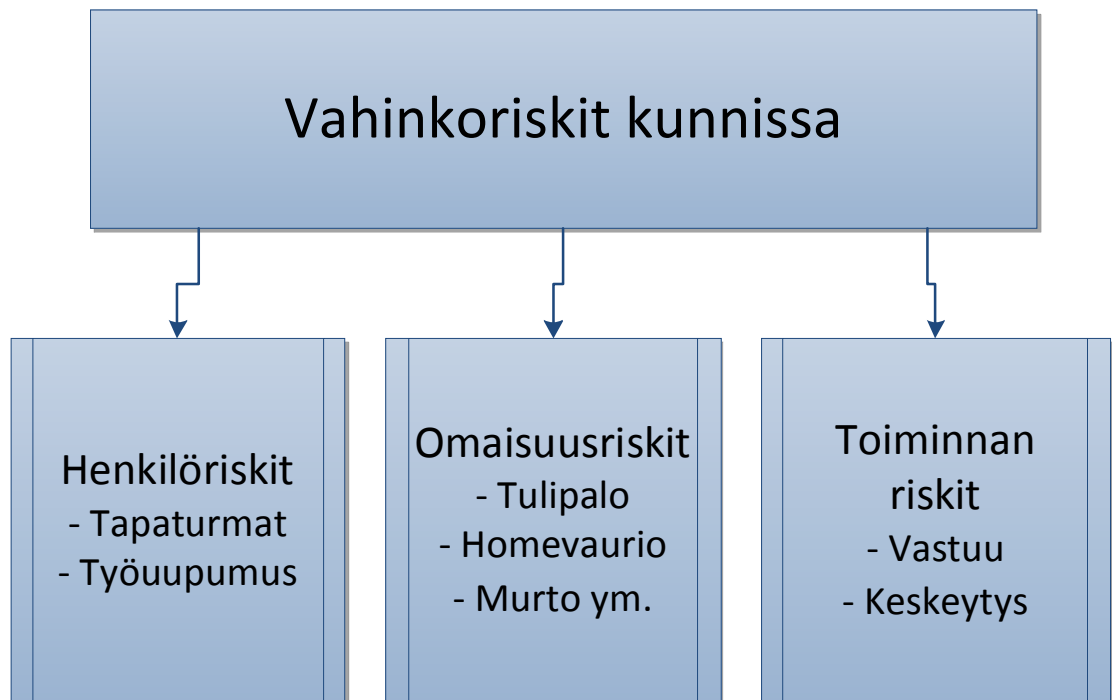
velvollinen korvaamaan vahingot. Kunnilla on luonnollisesti hyvät vakuutukset edellisen kaltaisia tilanteita varten, mutta on tärkeää, että riskit minimoidaan jo etukäteen. Yleisesti kunnat määrittelevät asukkaidensa turvallisuuteen liittyvät periaatteet jo turvallisuussuunnitelmassaan ja strategiassa. (Enberg 2002, 10.)

Omaisuuksiriskeillä tarkoitetaan puolestaan erilaisia kunnan omaisuuteen kohdistuvia riskejä. Nämä voivat olla esimerkiksi tulipaloja, murtoja tai muita vahinkoja. Osalle tämän kaltaisista riskeistä on myös tyypillistä, että tapahtunut vahinko pysyy pitkään piilossa. Tällainen riski voi olla vaikkapa homevaurio. Siihen ei välttämättä ole osattu varautua, mutta systemaattisen riskienhallinnan tuloksena kunnalla saattaa olla jo valmiit toimintamallit tilanteen korjaamiseksi ja helpottamiseksi. (Enberg 2002, 19–23; Suominen 2003, 15.)

Kuntien riskienhallintaan liittyy isona osana myös tekniikan jatkuva kehittyminen. Mukaan tulee paljon erilaisia laajoja, muuttuvia ja osaltaan myös monimutkaisia järjestelmiä. Mikäli näiden järjestelmien toiminnassa tulee ongelmia tai vikatilanteita, voivat ne aiheuttaa mittavia vahinkoja. Monet kunnan perustoiminnot, kuten tiedon siirto tai energia, ovat riippuvaisia näistä järjestelmistä minkä vuoksi on äärimmäisen tärkeää huolehtia niiden toimivuudesta ja ylläpidosta. Mikäli esimerkiksi kunnasta riippuvainen energiakatkos venyy tarpeettoman pitkäksi, eikä siitä ole informoitu saattaa kunta olla tällaisessa tilanteessa korvausvelvollinen. Monista teoreettisista uhkakuvista onkin tullut viime vuosina todellisuutta. Kunnan toiminnan kannalta on myös oleellista panostaa tietotekniikkaan ja siihen liittyvään turvallisuuteen. Nykyaikana toiminta nojaa erittäin paljon tietotekniikkaan, mikä korostaa siihen liittyvän riskienhallinnan merkitystä entisestään. Lisäksi tulee huolehtia muistakin turvallisuuden osa-alueista, esimerkiksi salassapidosta. On olemassa tietoa, jota ei saa antaa ulkopuolisten käsiin missään tilanteessa. Tämän vuoksi on oleellista kytkeä riskienhallinnan menetelmät myös kyseiseen osa-alueeseen. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 6-7; Enberg 2002, 10.)

Toiminnan riskeillä kunnissa tarkoitetaan esimerkiksi vastuuriskejä sekä keskeytysriskejä. Vastuuriski voi tarkoittaa esimerkiksi korvausvastuuta jostain toteutuneesta riskistä. Kuntien yleisimmät vastuuriskit voivat liittyä esimerkiksi veden- ja sähkönja-

keluun, mutta niillä voidaan tarkoittaa yhtäläillä vaikkapa työntekijöiden tekemiä virheitä. Laki määrää, että työnantaja on vastuussa työntekijänsä aiheuttamista henkilö- ja esinevahingoista. Vastuuriski onkin käsitteenä todella laaja, minkä vuoksi niitä ei käsitellä tässä kuin pintapuolisesti, mutta merkityksellisyytensä takia olemme ottaneet ne tähän mukaan. Keskeytysriski tarkoittaa tilannetta, jossa jokin toteutunut riski vaikeuttaa kunnan toimintaa. Yleisesti keskeytysriskeihin liittyy myös lisäkustannuksia. Konkreettisesti keskeytysriski voi tarkoittaa vaikkapa jonkin elintärkeän palvelun tuottamisen keskeytymistä. Kunnan tulee suunnitella toimintansa niin, että jatkuvuus on turvattu vaikka häiriötekijöitä ilmenisi palvelutuotannossa. Kunta on veloitettu tuottamaan tarvittavat palvelut myös lainsäädännön kautta. Määräykset palvelutuotannon turvaamisesta koskevat myös ulkoistettuja palveluja. (Enberg 2002, 23–27.) Seuraava kaavio havainnollistaa edellä käsiteltyjä kuntien merkittävimpiä riskejä.



KUVIO 4. Vahinkoriskit kunnissa (mukaillen Enberg 2002, 10.)

Riskienhallinnan tulee olla prosessina todella toimiva, jotta sen avulla voidaan hallita kaikkia kuntaan kohdistuvia riskejä. Vahinkoriskit sekä liikeriskit saattavat olla joissakin tapauksissa vaikeita hallita, mutta noudattamalla täsmällisesti sovittuja riskienhallintamenetelmiä voidaan niitä ainakin pienentää. Riskejä on mahdollista hallita kunnissa myös riskejä siirtämällä, eli antamalla vastuu toiselle osapuolelle, esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Kustannuksien kannalta kuntien tulee kuitenkin panostaa ennaltaehkäisevään riskitoimintaan. Kuntien kannalta on myös oleellista noudattaa lainsäädännön asettamia säädöksiä, jotka liittyvät pääasiassa työturvallisuuteen, mutta niiden voidaan katsoa yhtälailla antavan lähtökohdan kaikelle kunnan turvallisuustoiminnalle. (Enberg 2002, 14–15.)

3.2.2 Lainsäädännön merkitys kuntien riskienhallinnalle

Riskienhallinta näkyy lainsäädännössä monin eri tavoin. Lähestulkoon kaikki työturvallisuustoiminta lähtee lainsäädännön kautta, niin julkisella kuin myös yksityisellä sektorilla. Lainsäädännön tarkoitus on luoda raamit turvallisuustoiminnalle ja samalla taata, että turvallisuusasioita ei laiminlyödä missään tilanteessa. Kaiken lainsäädännöllisen turvallisuustoiminnan keskellä on riskien arviointi, joka on turvallisuustoiminnan keskeisin elementti. (Riskin arviointi 2008, 5.)

Työturvallisuuslaissa on asetettu useita eri säädöksiä jotka koskevat riskienhallinnan oleellisinta osaa, riskien arviointia. Työturvallisuuslaissa (738/2002, 10§) riskien arvioinnin tehtävä on määritelty seuraavanlaisesti: ”Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat vaaratekijät, sekä milloin niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle. Tämän jälkeen työnantajan tulee mahdollisuuksien mukaan poistaa tunnistetut riskit”. Jotkin riskit ovat luonteeltaan kuitenkin sellaisia, että niitä ei voida koskaan täysin poistaa. Tällöin on syytä tehdä riskien arviointia, jonka avulla voidaan selvittää jäljelle jääneiden riskien merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Mikäli työpaikalla ei ole riittävästi ammattitaitoa riskien arviointiin, tulee apuna käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. (Työturvallisuuslaki 2002; Riskin arviointi 2008, 12.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on kyettävä tarvittaessa osoittamaan viranomaisille, että työpaikan riskit on kartoitettu ja riskien arviointi on tehty. Tämä edellyttää sitä, että riskien arviointi on tehty kirjallisesti tai sähköisessä muodossa. Riskien arviointiin on syytä liittää mukaan myös muita dokumentteja joilla on merkitystä turvallisuustoiminnan kannalta. Se miten riskien arviointi työpaikalla toteutetaan tai mitä menetelmiä käytetään, on työnantajan oma päätös. Oleellista on kuitenkin se, että selvitys kattaa kaikki vaara- ja haittatekijät mitä työpaikalla on. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että yksi selvitys ei riitä, vaan riskien arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. Työnantajan tulee myös ottaa riskien arvioinneista saadut tulokset käyttöön ja ryhtyä toimenpiteisiin jotta lain ja erilaisten säädösten minimivaatimukset täyttyvät. (Murtonen, 10.)

Lainsäädäntö asettaa kunnalle velvollisuudet myös tietynasteiseen vakuuttamiseen. Lain mukaan kunnalla tulee olla voimassa oleva tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus, työntekijäin ryhmähenkivakuutus, potilasvakuutus sekä liikennevakuutus. Oleellinen seikka vakuutuksien taustalla on työn teon turvaaminen. Riskien vakuuttaminen on oleellinen osa riskienhallintaa, mutta ajatuksena on, että systemaattisen riskien kartoittamisen ja arvioinnin kautta riskit on ehkäisty jo ennalta. Kaikkia tapaturmia ei tietenkään voida välttää, minkä vuoksi vakuutukset ovat toiminnan kannalta elintärkeitä. (Enberg 2002, 30.)

3.3 Riskienhallinnan johtaminen sekä päätöksenteko

Riskienhallinta on yksi keskeisimmistä turvallisuusjohtamisen elementeistä. Turvallisuusjohtaminen tarkoittaa käytännön tasolla erilaisia systemaattisia toimenpiteitä työn, työolojen sekä työympäristön turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Turvallisuusjohtaminen ei varsinaisesti ole lainsäädännössä määrättyä toimintaa, mutta työturvallisuuslakiin oleellisesti liittyvä riskien arviointi puolestaan on. Tätä kautta on mahdollista vetää lainsäädännöllisesti suora yhteys riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen välille. Riskienhallinnan toteuttaminen ei ole käytännössä mahdollista ilman suunnitelmallista turvallisuusjohtamistoimintaa. (Työturvallisuuslaki 2002)

Kun riskienhallintaa ja siihen liittyvää riskien arviointia aletaan toteuttaa, tulee sen eri vaiheet suunnitella alusta alkaen huolellisesti. Tämä asettaa myös kunnan tai yrityksen johdolle omat haasteensa, sillä työpaikan turvallisuustoiminta ja riskien arviointi on työnantajan vastuulla. Riskien arvioinnin toteutus vaatii työnantajalta riittävästi taloudellisia resursseja, mutta yhtälailla myös vaadittavaa osaamista, jotta arviointi saadaan toteutettua hyvin ja että se vastaa sille asetettuja tavoitteita. Johdon vastuulla on, että resurssit arvioinnin toteutukseen ovat riittävät sekä samalla huolehtia sen toteutumisesta käytännön tasolla. Lisäksi johdon tulee taata riskien arviointiin liittyvien toimenpiteiden toteutuminen arvioinnin jälkeen ja samalla varmistaa toiminnan jatkuvuus. Riskienhallinta on käytännössä hyödytöntä, mikäli arviointi on kertaluontoista eikä jatkuvaa. (Murtonen, 15.)

Kuten edellä on jo mainittu, yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä riskienhallintaan liittyen on tehdä siitä jatkuvaa toimintaa. Jotta tässä onnistutaan, tulee riskienhallintaa ja sen onnistumista seurata jatkuvasti. Seurannan apuvälineenä on mahdollista käyttää erilaisia mittareita, joita voivat olla esimerkiksi tapaturmatilastot tai vaikkapa kunnan maksamat vahinkokustannukset. Riskienhallintaa on mahdollista seurata myös valvomalla sen toimivuutta. Valvonta on oleellinen osa turvallisuusjohtamista ja se on pääasiassa esimiesten tehtävä. Riskienhallinnan toteutumisen seurannan apuna voidaan käyttää myös **sisäistä ja ulkoista auditointia**. Auditoinnin avulla voidaan tutkia toteutuvatko riskienhallinnalle asetetut vaatimukset käytännössä. Lisäksi eräs merkittävä riskienhallinnan seurannan apuväline on **sisäinen tarkastus**. Sisäinen tarkastus on oleellinen osa organisaation johtamista, jonka tarkoituksena on tutkia sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä hyvän hallintotavan noudattamista. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan esimerkiksi seurata noudatetaanko riskienhallinnan päätöksiä käytännössä. Oleellinen osa riskienhallinnan seurantaan ovat edellä mainittujen asioiden lisäksi erilaiset vahinkoraportit. Vahinkoraportit kertovat muun muassa tapahtuneiden onnettomuuksien lukumäärän. Raporteista on mahdollista vetää selkeitä johtopäätöksiä riskienhallinnan onnistumisen suhteen. (Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa 2002, 15; Sartonen 2009, 21–22.)

Oleellinen asia riskienhallinnan ja arvioinnin kannalta on johdon sitoutuminen asiaan. Kun johto ottaa asian omakseen, välittyy se myös muille tasoille organisaatiossa.

Johdon sitoutuminen on ainoa keino kohti systemaattista riskienhallintaa. Kun johto tekee päätöksen riskienarvioinnin toteuttamisesta, tulee sen samalla huolehtia siitä, että tehdyt päätökset välittyvät myös alemmalle tasolle organisaatiossa. Tämä on erityisen tärkeää siinä vaiheessa, kun riskejä arvioidaan laajassa organisaatiossa, kuten esimerkiksi kunnassa. Hyvin toteutettu riskienhallinta voi toimia myös erinomaisena johtamisen välineenä. Riskien toteutumisen seuranta mahdollistaa monipuolisten raporttien luomisen, joita on mahdollista käyttää vaikkapa päätöksenteon apuvälineenä. Konkreettinen tieto toteutuneista riskeistä on aina parempi vaihtoehto kuin paperiviidakoon hukkuneet yksittäiset tapaturmalomakkeet. (Enberg 2002, 15.)

4 SÄHKÖISET RISKIENHALLINTAMENETELMÄT

On yleistä, että organisaatiot määrittelevät riskienhallinnan tärkeäksi osaksi strategiaansa, mutta käytännön tasolla tilanne saattaa olla toinen. Monesti tällainen tilanne voi johtua sellaisesta yksinkertaisesta syystä, että organisaation käytössä ei ole toimivaa riskienhallintamenetelmää tai riittävää ammattitaitoa riskienhallinnan prosessien toteutukseen. Mikäli syy riskienhallintaan on ammattitaidon puute, tulee apuna käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen riskienhallinnan käyntiin saamiseksi on erittäin oleellista, mikäli taso jolta riskienhallintaan lähdetään, on alhainen. Organisaatioiden tulee pitää mielessä, että riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa toimintaa ja vastuu sen toteutuksesta on sillä itsellään. On erittäin tärkeää, että organisaatio valitsee riskienhallintaan itselleen parhaiten sopivat menetelmät sekä määrittelee linjaukset miten riskienhallinta käytännössä toteutetaan. (Työturvallisuuslaki 2002)

Olemme käyneet aiemmissa luvuissa läpi riskienhallinnan periaatteet sekä perusteet siitä kuinka riskienhallinta teoriassa toteutetaan. Tässä kappaleessa on tarkoituksena vertailla sähköisen riskienhallintaohjelman soveltuvuutta riskienhallinnan työkaluksi sekä pohtia sen toimivuutta verrattuna perinteiseen paperilomakemalliin. Lisäksi pyrimme tuomaan esiin teorian ja lainsäädännön kautta esitetyt vaatimukset riskienhallinnan toteutukselle ja verrata niitä sähköisten ohjelmistojen ominaisuuksiin. Tu-

leivissa kappaleissa tuomme myös esille Laukaan kunnan näkemyksen siitä soveltuisiko sähköinen ohjelmisto heidän tarpeisiinsa.

Sähköiset ohjelmistot riskienhallinnan apuvälineenä

Tietotekniikan yleistyessä, on myös kokonaisvaltaista riskienhallintaa lähdetty viemään yhä enemmän ohjelmistopohjaiseksi. Riskienhallinta prosessina on erittäin laaja ja siihen sisältyy monia vaiheita ja erilaisia menetelmiä. Sähköinen riskienhallinta on tullut erittäin vahvasti markkinoille ja monet eri organisaatiot ovat ottaneet sen käyttöön työnsä tueksi. Ohjelmat sisältävät kaikki tärkeimmät kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvät työkalut. Riskienhallintaprosessista on eniten hyötyä silloin, kun siitä saada mahdollisimman menestyksekkäs. Riskienhallintaprosessiin kuuluu organisaation eri toiminnot ja niiden yhdistäminen kokonaisuudeksi. Tämä aiheuttaa monesti suuria haasteita prosessin menestykselliseen toteuttamiseen.

Sähköisten riskienhallintaohjelmien suurin hyöty on niiden helppous. Ohjelmien tarkoitus on tehdä riskienhallintaprosessista mahdollisimman yksinkertainen, jolloin itse käyttäjien vastuulle jää vain niiden ylläpito. Alussa on tärkeää, että organisaation tiedot syötetään kattavasti ohjelmaan. Näin varmistutaan siitä, että käyttöön saadaan mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa esimerkiksi korjattavista asioista. Käytettävyyden kannalta on myös hyvä, että kaikki olemassa oleva tieto löytyy yhdestä paikasta. Tietoa on näin ollen helpompi varastoida lisää ja vanhan tiedon etsiminen yksinkertaistuu. Sähköisten ohjelmien hyötyjä on myös helppo raportointi. Erilaisia raportteja on mahdollista käyttää päätöksenteon tukena esimerkiksi toimenpidehdotuksia valmisteltaessa. Ohjelmistojen avulla myös lainsäädännön sanelemien määräyksien toteuttaminen helpottuu. Lain mukaan työnantajan on kyettävä esittämään selvitys sekä arviointi työpaikalla esiintyvistä riskeistä. Mikäli selvitykset ovat sähköisessä muodossa, ovat ne yleensä helpommin saatavilla. Riskienhallinnan haasteista ehkä suurin on riittävä seuranta ja erilaisten mittaristojen kehittäminen prosessissa. Sähköisissä ohjelmissa näihin haasteisiin on vastattu, joten niiden seuraaminen helpottuu. Jos organisaatiossa on monta eri osastoa, saadaan ohjelmistoista suurin hyöty kun se otetaan käyttöön niissä kaikissa. (Sartonen 2009, 25–26; Työturvallisuuslaki 2002)

Sähköisiin ohjelmiin liittyy paljon myös haasteita. Riskienhallintaprosessia on jatkuvasti kehitettävä, joten on hyvin tärkeää ylläpitää sitä myös ohjelman ”ulkopuolella”. Ohjelmasta voi helposti tulla ainoa väline riskienhallinnassa, vaikka sen on tarkoitus olla vain apuväline. Tämä voi aiheuttaa sitä, että monta oleellista asiaa jää huomioimatta ja monille muille mahdollisille riskeille sokeudutaan. Organisaation yllä pitäessä säännöllistä riskienhallintaa, pystytään myös ohjelmaa päivittämään samalla. Ohjelmiin on myös syytä perehtyä perusteellisesti, jotta tiedetään mitä niillä mitataan ja kuinka ohjelma eri riskejä arvottaa. Hyvässä ohjelmassa on äärimmäisen tärkeää, että se on käyttäjän ja organisaation räätälöitävissä juuri omaa riskienhallintaprosessia ja toimialaa vastaavaksi. (Sartonen 2009, 26.)

Valitsimme opinnäytetyöhömmme analysoitavaksi neljä eri riskienhallintaohjelmistoa. Ohjelmat valikoituivat systemaattisen kartoitusprosessin kautta. Kartoituksen tavoitteena oli löytää mahdollisimman hyvin kunnalle sopivia ohjelmistoja. Ennen ohjelmien valintaa olimme perehtyneet tarkasti riskienhallinnan teoriaan sekä riskienhallintaan kunnissa. Näiden pohjalta meille oli muodostunut käsitys siitä, millaisia ominaisuuksia sähköiseltä riskienhallintaohjelmistolta tulee vaatia. Kun sopivat ohjelmat olivat löytyneet, otimme yhteyttä palveluntarjoajiin. Palveluntarjoajat toimittivat meille infopaketit ohjelmistaan ja pääsimme jopa käytännössä kokeilemaan yhtä ohjelmistoista. Käymme tulososiossa enemmän läpi varsinaista vertailua ja tässä osiossa keskitymme ainoastaan ohjelmien sisällön esittelyyn. Pyrimme kuitenkin tuomaan esiin teoriassa ilmenneitä riskienhallinnan osa-alueita, joiden katsomme olevan merkityksellisiä sekä peilaamaan niitä ohjelmien ominaisuuksiin. Valitsemamme palveluntarjoajat ovat 4Ks, Risk Control Services Oy, Granite Partners ja 3T Ratkaisut.

4KS

Turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen tarvitaan erilaisia menetelmiä. 4Ks tarjoaa tähän tarkoitukseen internet-pohjaisen työkalun, jota organisaatio voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Kyseiseen työkaluun on sisällytetty tärkeimmät turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan menetelmät. Sen avulla organisaatio turvaa toimintansa jatkuvuuden. Ohjelman avulla voidaan myös hallita yritysturvallisuutta, joten siitäkin saadaan samalla toimiva ja helposti hallittava osakoko-

naisuus. Palvelun käyttöönottoa varten 4ks tarjoaa asiantuntijuus – ja koulutuspalveluita.

4Ks on jakanut palvelunsa kolmeen eri kokonaisuuteen. Nämä ovat nimeltään Riskipiste, Pelastus ja Raportti. Jokaisella kokonaisuudella on oma tehtävänsä. 4Ks Riskipisteen avulla organisaatio voi suunnitella ja samalla ylläpitää riskienhallintaprosessia. Riskipisteen voi jakaa eri käyttäjille ja jokaiselle voidaan määrittää erikseen valtuudet ja hallittavat osakokonaisuudet. Esimerkiksi pääkäyttäjä saa hallintaansa kaikki erityisominaisuudet, kun taas peruskäyttäjällä on rajatut käyttöoikeudet. Riskipistepalvelu mittaa eri osa-alueita organisaatiossa. Nämä mitattavat osa-alueet ovat:

- Palo- ja pelastusturvallisuus
- Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus
- Tietoturvallisuus
- Työturvallisuus
- Turvallisuusjohtaminen
- Ympäristöturvallisuus

Nämä eri osa-alueet voidaan jakaa admintason ominaisuuksiin ja kohdetason ominaisuuksiin. Admintasolla voidaan hallita riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti, saadaan jokaista toimipistettä sekä koko organisaatiota koskevat tulokset ja raportit sekä kattavat hakupalvelut. Kohdetasolla hallinta rajoittuu yksittäisten kohteiden hallintaan. Siihen liitetään erilaisten riskikohteiden analyysit ja niihin liittyvien toimenpiteiden määrittäminen. Kohteesta voidaan saada riskikuva myös numeraalisena tai graafisena esityksenä. Kaikki saatava data voidaan lisätä tietopankkiin ja riskien seurantaprosessia voidaan hallita.

4Ks Pelastus on tarkoitettu pelastussuunnitelmien laatimiseen ylläpitoon. Pelastussuunnitelma on määrätty laissa pakolliseksi kaikille organisaatioille. Laukaan kunnalta löytyy luonnollisesti pelastussuunnitelma, mutta tämän työkalun avulla sen eri osa-alueiden ylläpitäminen helpottuisi. Esimerkiksi kunnalla on usein paljon erilaisia kiinteistöjä hallittavana ja työkalun avulla se helpottuu huomattavasti.

4Ks raportin tarkoituksena on tuottaa erilaisia raportteja liittyen riskienhallintaan ja turvallisuuteen. Tässä kokonaisuudessa raportteja voidaan antaa, käsitellä ja seura-

ta. Raporttipohjat ovat täysin muokattavissa, niin kuin organisaatio haluaa. 4Ks-raportin sisältämät työkalut ovat:

- Läheltä piti -ilmoitus
- Työtapaturma- ja ammattitauti-ilmoitus
- Uhka- tai vaaratilanneilmoitus
- Turvallisuusaloite

Yllä olevat työkalut ovat erittäin tärkeitä ja ne helpottavat päivittäistä riskienhallintaa. Samoin kuin 4Ks-riskipisteessä, myös tässä voidaan ohjelman käyttö jakaa admintasolle ja kohdetasolle. Admintasolla erilaisista annetuista raporteista pystytään muodostamaan graafisia ja numeraalisia yhteenvetoja sekä tarvittaessa reaaliaikainen tilannekuva. Myös hakutoiminnot ovat kattavat. Automaattisen tilastoinnin avulla kaikki annetut raportit jäävät arkistoon. Kohdetasolla täytetään raportteja liittyen varsinaiseen kohteeseen ja niiden luomiseen on kehitetty helpottavia automaattisia toimintoja. Tehdystä raportista voi tallentaa esimerkiksi luonnoksen, joka helpottaa tulevaisuudessa raporttien luonnissa. Kohdetasolla voidaan seurata myös omia ja myös muiden laatimia raportteja. (4KS 2011.)

Rico – Riskienhallinta

Risk Control Services Oy on yritys joka tuottaa organisaatioille ratkaisuja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hoitamiseen. Yritys tarjoaa organisaatiolle räätälöityjä ohjelmistoja, joista riskienhallintaan on tarkoitettu riskienhallintaohjelma RICO. RICO:n avulla organisaatio saa helposti hallittua omia riskejään osana päivittäistä toimintaa. Ohjelman voi jakaa eri tasoille organisaatiossa ja sen avulla voidaan hallita yksittäisiä tai kaikkia prosesseja.

RICON:n rakenne on myös jaettu moduuleihin joihin yritys voi lisätä erilaisia kartoituksia ja analyysejä. Osioihin kuuluu riskien kartoittaminen, riskien arvioiminen ja seuraaminen, erilaisten organisaatiota uhkaavien häiriö- tai poikkeustilanteiden seuraaminen ja raportointi sekä verkkopohjainen koulutus ja sen käytäntöön tuominen. Ohjelman eri moduuleita voidaan käyttää yksittäisinä palveluina tai mahdollisuutena on myös kaikki käyttöön. Ohjelmaa on helppo muokata, mikä mahdollistaa myös sen

liittämisen useimmille eri käyttäjille. Ohjelmalle voidaan määrittää myös pääkäyttäjä, joka pystyy hallitsemaan kaikkia eri osa-alueita raporttien sekä niistä saatavien yhteenvedojen ja tilastojen avulla. (Risk Control Services 2011; Rico Risk Control Services-esite)

Granite Partners

Granite Partnersin palveluihin kuuluvat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen hallitseminen erilaisten tietojärjestelmien avulla. Molempien palveluiden suhteen voidaan tehdä räätälöintiä asiakkaan omien tarpeiden mukaisesti. Palveluiden käyttöönottovaiheessa järjestelmäkoulutus tuotetaan verkkokoulutuksella.

Palvelut on jaettu kahteen kokonaisuuteen. Ne ovat Granite ERSM -riskienhallintajärjestelmä ja Tietoturvan ja tietosuojan verkkokoulutus. Granite ERSM -järjestelmän avulla organisaatio saa työkalun riskienhallintaan, tieto- ja työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin. Ohjelma sisältää kaikki tärkeimmät ominaisuudet liittyen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, kuten esimerkiksi työn vaarojen kartoitus ja arviointi sekä poikkeama- ja ”läheltä piti”-raportointi. Nämä viimeksi mainitut ovat oleellisia varsinkin kuntien riskienhallinnassa. Ohjelma on helposti jaettavissa organisaation sisällä. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstöhallinnassa ja tuotannonohjausjärjestelmien työkaluna. Helpon muokattavuuden myötä, ovat sen käyttömahdollisuudet hyvät myös erittäin isoissa organisaatioissa.

Granite ERSM -järjestelmän rakenne on jaettu neljään eri osioon, joista käytetään nimitystä moduuli. Jokaisella moduulilla voidaan luoda esimerkiksi arviointeja, kyselyjä ja kartoituksia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueet sisältyvät näihin neljään moduuliin. Kyseiset moduulit ovat:

- Granite Audit: Riskien ja turvallisuuden kartoittaminen
- Granite Assessment: Löydettyjen riskien arviointi ja seuranta
- Granite Response: Poikkeamatilanteiden raportointi ja seuranta
- Granite Training: Verkossa tehtävä koulutus ja käyttöönoton avustaminen

Ohjelman avulla organisaatio voi laajentaa järjestelmän ominaisuuksia. Tämä tehdään lisäämällä moduuleita oman toiminnan tueksi. Ohjelman käyttöönotto on tehty mahdollisimman helpoksi ja tarvittaessa työ kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa voidaan aloittaa alhaisemmiltakin tasoilta. (Granite Partners)

3T – Ratkaisut

3T-ratkaisut on työväline turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Yritys tarjoaa kaksi erilaista ohjelmaa. Nämä ovat HSEQ Monitor ja 3T Monitori. HSEQ Monitor-ohjelman avulla organisaatio saa järjestelmän, jonka käyttöönotto on tehty mahdollisimman helpoksi. Ohjelmaan sisältyvät esimerkiksi riskinarvionti, erilaisten vaaratilanteiden ja tapaturmien kartoitus sekä niiden raportointi ja turvallisuusdokumenttien hallinta. Ohjelman ominaisuuksia pystyy laajentamaan aina organisaation tarpeiden mukaan. 3T Monitori on taas laajempi tietojärjestelmä koko organisaation toimintaa varten. Sen yksi osa on kokonaisvaltainen riskienhallinta. (3T – Ratkaisut; 3T – Ratkaisut esite)

5 TUTKIMUS RISKIENHALLINNAN TOTEUTUMISESTA LAUKAAN KUNNASSA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja esittää vaihtoehtoja riskienhallinnan kehittämiseen. Jo työn alussa meille tuli selväksi, että kirjallista tietoa riskienhallinnan nykytilasta ei ole kovinkaan paljon saatavilla ja tieto on hajallaan kunnassa eri yksiköiden välillä. Tulimme siihen tulokseen, että työn onnistumisen kannalta meidän tulee ottaa tiedonhankinnan apuvälineeksi myös jonkinlainen haastattelumenetelmä. Tavoitteenamme oli löytää haastattelujen kautta tietoa Laukaan kunnan riskienhallinnasta sekä valmiuksista sähköisten ohjelmistojen käyttöön. Tässä luvussa käydään läpi perustiedot Laukaan kunnasta sekä tuodaan esiin kirjallisena olleet perustiedot kunnan riskienhallinnasta. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheet sekä esitellään valittu haastattelumenetelmä ja haastattelulomake.

5.1 Laukaan kunnan riskienhallinnan lähtötiedot

Laukaan kunta sijaitsee Keski-Suomessa Jyväskylän lähialueella. Laukaa on perustettu vuonna 1593, ja se on Keski-Suomen vanhimpia pitäjiä. Laukaan kunta muodostuu Laukaan kirkonkylästä sekä Leppäveden, Lievestuoreen ja Vihtavuoren taajamista. Laukaaseen kuuluu myös lukuisia pienempiä maaseutukylä. Laukaan kunnan väkiluku kasvaa tasaisesti, ja se on tällä hetkellä jonkin verran yli 18 200. Suuria haasteita Laukaalle, ja kuten muillekin Suomen kunnille on viime vuosina asettanut taloudellinen tilanne. (Laukaan Kunta)

Laukaa on asettanut kuntastrategiassaan Sydämellinen Laukaa 2009–2020 toiminnalleen useita erilaisia tavoitteita. Strategiassa painotetaan esimerkiksi kuntatalouden tasapainoa, palvelutuotannon tehokkuutta ja laadukkuutta, sekä turvallisuutta. Turvallisuuteen liittyy strategiassa oleellisesti oman turvallisuussuunnitelman kehittämisen osaksi maakunnallista turvallisuussuunnitelmaa. Laukaan kunnan turvallisuussuunnitelma on päivitetty, ja se on suunniteltu toimimaan vuosien 2010–2014 välillä. Kuntastrategia määrittelee myös riskienhallinnan suuntaviivoja. Vaikka Laukaan kuntastrategiassa ei erikseen puhuta riskienhallinnasta, on sen pohjalta silti helppo luoda suuntaviivoja riskienhallintapolitiikalle. Laukaan kuntastrategiassa mainitaan asuin- ja elinympäristöjen turvallisuuteen liittyviä strategisia suuntaviivoja, joiden pohjalta toimintaa on mahdollista kehittää. (Sydämellinen Laukaa 2009–2020 2009, 5-6)

Sydämellinen Laukaa 2009–2020 -strategian pohjalta voisi ajatella, ettei Laukaan kunnassa harjoiteta riskienhallintaa juuri ollenkaan. Oleellinen osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa liittyy siihen, että se on suunnitelmallista ja näkyvillä organisaation strategiasta lähtien. Oletus siitä, että Laukaan kunnassa ei harjoiteta riskienhallintaa ollenkaan, on kuitenkin väärä, sillä kaikki kunnan riskejä ehkäisevä ja minimoiva toiminta liittyy riskienhallintaan. Laukaan kunnalla on esimerkiksi voimassa olevat vakuutukset, joiden avulla varaudutaan riskeihin. Vakuutuksiin liittyvät oleellisesti myös taloudelliset asiat, mutta niitä emme tässä opinnäytetyössä käsittele. Olemme jättäneet myös muut taloudelliset riskitekijät opinnäytteen ulkopuolelle. Oleellinen asia Laukaan kunnan riskienhallinnan kannalta onkin se, minkälaisia toimenpiteitä riskien ennaltaehkäisemiseksi on tehty.

Laukaan kunnassa on tehty riskien kartoittaminen vuonna 2006. Kartoitus toteutettiin yksiköittäin, sillä riskit ovat erilaisia eri yksiköissä riippuen niiden toiminnan luonteesta. Tämän jälkeen riskit myös arvioitiin. Riskien arvioinneista tehtiin yhteenvetolomake, jossa oli eriteltynä muun muassa seuraavat pääluokat: vaara- tai kuormitustekijä, vaaratilanteen kuvaus, toimenpiteet ja toimenpide-ehdotukset, sekä riskin suuruuden arviointi. Vaara- ja kuormitustekijöiksi arviointilomakkeeseen oli valittu esimerkiksi työn ergonomia, fysikaaliset vaaratekijät sekä tapaturman vaara. Yhteenvetolomake noudatteli ulkoasultaan yleisellä tasolla, esimerkiksi kuntien riskienhallinnan kirjallisuudessa esitettyjä toimivaksi havaittuja arviointilomakkeita. (Nissinen, 2011; Laukaan kunta, Työpaikan riskien arviointi, yhteenvetolomake.) Kuten edellä jo mainittiin, oleellinen osa Laukaan kunnassa tehtyä riskienarviointia oli myös riskin suuruuden arviointi. Seuraava taulukko on osa Laukaan kunnan riskien arviointilomaketta. Laukaan kunnassa riskien suuruus arvioitiin seuraavanlaisella menetelmällä:

TAULUKKO 1. Riskin suuruuden arviointi (mukaillen Laukaan kunta, Työpaikan riskien arviointi, yhteenvetolomake.)

Todennäköisyys	Seuraukset		
	A Vähäiset riskit	B Haitalliset riskit	C Vakavat riskit
Epätodennäköinen	A1 Merkityksetön	B2 Vähäinen	C3 kohtalainen
Mahdollinen	A2 Vähäinen	B3 kohtalainen	C4 merkittävä
Todennäköinen	A3 kohtalainen	B4 merkittävä	C5 sietämätön

Edellä esitellyn menetelmän avulla on mahdollista löytää toiminnan kannalta merkittävimmät riskit. Oleellinen asia on niiden päivittäminen. Riskit muuttuvat, minkä vuoksi vuonna 2006 merkittävä riski ei välttämättä ole sitä enää vuonna 2011. Hyvä asia on kuitenkin se, että Laukaan kunnalla on jonkinlainen pohja, mikäli riskienhallintaa lähdetään kehittämään.

Arviointien jälkeen yksiköiden tuli laatia työpaikan työsuojeluohjelma, jossa määriteltiin esimerkiksi työpaikan työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, vaarojen kartoituksen tilanne sekä kartoituksen perusteella esiin nousseet riskit ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Työpaikan työsuojeluohjelman lomake on liitteenä opinnäytetyömme lopussa (Liite 3). Jotta edellä mainitun kaltainen riskienhallintamenetelmä toimii, tulee sitä päivittää ja seurata säännöllisesti. Mikäli riskienhallintaan ei suunnata riittäviä resursseja tai sen toteuttamista ei edellytetä kunnan johtohenkilöistä lähtien, on hyvin epätodennäköistä, että se toteutuu yksiköitasollakaan. Riskit ovat myös luonteeltaan sellaisia, että ne muuttuvat ja niitä voi myös ilmetä lisää, minkä vuoksi niitä tulisi myös kartoittaa ja arvioida säännöllisesti. (Laukaan Kunta, Työpaikan työsuojeluohjelma – lomake; Nissinen, 2011.)

Osa riskienhallintaa ovat myös pelastussuunnitelmat. Pelastuslaki velvoittaa laatimaan pelastussuunnitelman. Laukaan kunnassa on laadittu pelastussuunnitelmia eri kohteisiin säännöllisesti ja niitä on myös päivitetty. Pelastussuunnitelma ohjaa organisaatioiden turvallisuustoimintaa, ja siinä käydään läpi kaikki henkilö- ja paloturvallisuuteen liittyvät osa-alueet. Suunnitelmat laaditaan yleisesti kohdekohtaisesti ja niissä tulee määritellä myös pelastussuunnitelman tarkastusväli. Pelastussuunnitelman tarkastus voidaan tehdä myös palotarkastuksen yhteydessä. (Pelastuslaki 2002; Laukaan Kuntalan pelastussuunnitelma, 6-8.)

Riskienhallintaan Laukaan kunnassa voidaan lukea myös erilaiset työsuojeluun liittyvät toimenpiteet, jotka ovat myös laissa määrättyjä. Työsuojelun liittyvistä toimenpiteistä vastaa yleensä työsuojelupäällikkö. Laukaan kunnan toimintaan vaikuttavat myös turvallisuussuunnitelmat. Jyväskylän seudulle on laadittu turvallisuussuunnitelma, jonka osana myös Laukaan kunnan turvallisuussuunnitelman tulee toimia. Laukaan kunnan turvallisuussuunnitelma on tehty ajalle 2010–2014, ja sen laatiminen perustuu valtioneuvoston päätöksiin. Turvallisuussuunnitelma sisältää turvallisuuteen liittyviä suunnitelmia sekä sovittuja toimenpiteitä turvallisuuden parantamiseksi. Turvallisuussuunnitelmaan kirjattujen hankkeiden toteutumista seurataan vuosittain turvallisuustyöryhmän kokouksissa. Kokouksissa käydään läpi vuoden aikana suoritettut toimenpiteet sekä päätetään tulevan vuoden toimenpiteistä. Turvallisuussuunnitelmaa voidaan pitää yhtenä riskienhallinnan osa-alueena, mutta itse suunnit-

telmassa ei niinkään ole paneuduttu riskienhallintaan. Laukaan kunnan turvallisuus-suunnitelmassa on myös tiivistelmä Laukaassa tehdystä swot riskianalyysistä. Sen avulla voidaan tutkia ja havaita kuntaan kohdistuvia riskejä. Analyysissä havaitut asiat liittyivät suurimmalta osin yleiseen kuntalaisturvallisuuteen. (Laukaan kunnan turvallisuussuunnitelma 2010, 11; Sydämellinen Laukaa 2009–2020 2009, 6-12)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja luoda vaihtoehtoja riskienhallinnan kehittämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruu menetelmäksi valitsimme teemahaastattelun. Teemahaastattelujen avulla pyrimme löytämään tietoa, jonka pohjalta on mahdollista luoda päätelmiä riskienhallinnan nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tavoitteenamme oli tehdä teemahaastattelusta mahdollisimman yksinkertainen, sillä haastatellut ihmiset eivät olleet riskienhallinnan ammattilaisia, mutta kuitenkin sellaisia joiden työtä asia koskee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Valitsimme haastattelumuodoksi teemahaastattelun, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelu on aihepiireihin, eli teemoihin jaettu haastattelumuoto, jossa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymyksien sijaan valittujen teemojen mukaan ja yksi sen peruspiirteistä on vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan kesken. Teemahaastattelun etuja on esimerkiksi sen monipuolisuus ja sitä kautta myös soveltuvuus erilaisiin tutkimuksiin. Omaan työhömmä teemahaastattelu sopi sen vuoksi hyvin, että halusimme mahdollisimman paljon erilaista tietoa, jota emme uskoneet saavamme strukturoidulla, eli lomakehaastattelulla. Lomakehaastattelu kariutui senkin vuoksi pois, että emme uskoneet saavamme sitä kautta tarpeeksi vastauksia ja lisäksi työmme aihe oli mielestämme liian vaikea tiivistää strukturoituun haastatteluun. Lisäksi koimme, että teemahaastattelun rakenteesta johtuen kysyjän on helppo johdattaa haastattelua haluttuun suuntaan ja saada sitä kautta syvempää

tietoa asiasta. Haasteellisin asia teemahaastatteluissa on aiheessa pysyminen. Tämän vuoksi on oleellista, että haastattelija pitää keskustelun aiheen hallinnassaan. (Hirsjärvi, ym. 2009, 208–209.)

Teemahaastattelun aihealueet luotiin teorian ja tutkimusongelman pohjalta. Luonnollisesti taustalla vaikuttivat myös työmme tavoitteet. Valitsimme teemoiksi mielestämme oleellisimmat aiheet riskienhallintaan liittyen ja koimme, että teemat tukivat hyvin teoriaa ja työmme tavoitteita. Näin teemahaastattelu sai neljä teemaa:

1. Riskienhallinta Laukaan Kunnassa, nykytilan selvitys
2. Riskienhallinta käyttäjän näkökulmasta
3. Riskienhallintamenetelmät
4. Valmiudet erilaisten ohjelmistojen käyttöönottoon

Teemahaastattelu löytyy kokonaisuudessaan liitteenä tutkimuksen lopusta (Liite 1).

Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa ja samalla tutkia kunnan henkilöstön valmiuksia sähköisen riskienhallintaohjelmiston käyttämiseen. Tavoitteenamme oli haastatella 8–10 henkilöä, jotka työskentelevät kunnassa eri yksiköissä. Tarkoitus oli saada tietoa miten riskienhallinta toteutuu eri yksiköissä. Saimme toimeksiantajalta listan henkilöistä joita voisimme haastatella, minkä jälkeen otimme heihin yhteyttä ja sovimme haastatteluajat. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 11 kappaletta ja niiden kesto vaihteli 30–45 minuutin välillä. Kunnan työntekijöistä teemahaastatteluihin osallistuivat kunnan Ympäristötoimenjohtaja, Hallintojohtaja Jaakko Kiiskilä, Johtava sosiaalityöntekijä Pirjo Nieminen, Sydän-Laukaan koulun rehtori Tiina Mäkelä, Avopalveluohjaaja Sari Lavio, Mittausteknikko Pentti Manninen, Kartoittaja-suunnittelija Ari Heikkinen, Laurinkylän koulun rehtori Jussi Silpola, Kirjastotoimenjohtaja Riitta Rantanen, Vapaa-aikatoimen johtaja Seppo Virta sekä Vattipajan päällikkö Erkki Sivander. Kaikki haastateltavat ovat työnsä kautta tekemisissä erilaisten riskien kanssa päivittäin ja ovat myös vastuussa alaistensa turvallisuudesta. Olemme käyttäneet lähteenä myös Laukaan kunnan kiinteistöpäällikkö Pirkko Puttosen kanssa käytyjä keskusteluja Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilasta.

Teemahaastattelujen jälkeen siirryimme aineiston purkamiseen. Ennen tätä tuli kuitenkin valita tavat millä kerättyä aineistoa käsitellään ja analysoidaan. Lähtökohdamme oli, että teemahaastattelut nauhoitetaan, mikä helpottikin jatkossa haastattelujen käsittelyä. Kaikki haastattelut myös litteroitiin, eli muutettiin tekstimuotoon, mikä helpotti aineiston analysointia huomattavasti. Itse aineiston analysointi noudatteli laadullisen analyysin peruspiirteitä. Koimme, että analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa, sillä monissa tapauksissa ilmi tuli asioita joihin olimme törmänneet jo aiemmin työssämme. Analyysitavan valinta oli tärkeää myös siinä mielessä, että haastattelujen pohjalta tietoa tuli todella paljon, josta kaikki ei ollut työmme kannalta oleellista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138; Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Teemahaastattelut litteroitiin kokonaan, mutta jouduimme jättämään osan tiedoista analysoinnin ulkopuolelle. Pois jätetyt asiat olivat opinnäytetyömme kannalta epäoleellisia, emmekä kokeneet, että niillä olisi ollut sisällön kannalta kovinkaan suurta merkitystä. Haastattelut purettiin teemoittain, jolloin saatu tieto oli myös loogisesti ryhmitelty analysointia varten. Ryhmittelimme joitakin haastattelujen osia jo itse haastattelun aikana, mikä helpotti oleellisten asioiden löytämistä analyysivaiheessa. Pää tavoite oli erottaa haastatteluista oleellinen sekä tärkeä tieto ja tuoda ne esille tutkimuksen tuloksissa. Kuten edellä jo mainitsimme, analyysimenetelmämme noudatteli laadullisen tutkimuksen peruspiirteitä. Koimme teemahaastattelun todella sopivaksi tällaiseen tutkimukseen, sillä saimme sen avulla todella hyvin tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haasteellista oli ennen muuta yhteyksien luominen olemassa olevaan teoriaan ja työmme tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142.)

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän osioon on koottu tulokset, jotka saimme teemahaastattelujen avulla. Riskienhallinnan nykytilasta saatu tieto oli suhteellisen vähäistä, joten haastattelujen tekeminen oli oleellista kattavampien tulosten saamiseksi. Tulokset olemme saaneet yhteensä yhdestätoista haastattelusta. Jaoimme haastattelut neljään eri teemaan, jotka puramme teemoittain. Käymme läpi myös sähköisiä riskienhallintaohjelmia ja teem-

me niistä vertailua. Vertailun tuloksena ehdotamme mielestämme sopivinta ohjelmaa Laukaan kunnan käyttöön riskienhallinnan tueksi. Olemme tutustuneet ohjelmiin lähinnä vertailemalla niiden ominaisuuksia. Yhtä ohjelmaa pääsimme testaamaan käytännössä, kun saimme palveluntarjoajalta demo-tunnukset kokeilua varten. Teorian, teemahaastattelujen ja ohjelmien vertailun pohjalta pyrimme löytämään myös kehittämiskohteita. Kehittämiskohteet tiedostamalla Laukaan kunta pystyy tehostamaan toimintaansa riskienhallinnan suhteen.

6.1 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen tavoitteena oli selvittää Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa ja samalla tutkia kunnan henkilöstön valmiuksia sähköisen riskienhallintaohjelmiston käyttämiseen. Jaoimme teemat neljään eri osioon. Osiot olivat Riskienhallinta Laukaan kunnassa ja nykytila, Riskienhallinta työntekijöiden näkökulmasta, Riskienhallintamenetelmät ja Valmiudet sähköisten riskienhallintaohjelmien käyttöön. Seuraavaksi puramme haastattelut teemoittain, minkä jälkeen siirrytään tuloksien analysointivaiheeseen.

Riskienhallinta Laukaan kunnassa ja nykytila

Lähdimme haastattelussa liikkeelle kysymällä, kuinka paljon haastateltavat ovat mukana varsinaisessa Laukaan kunnan riskienhallintatyössä ja siihen liittyvässä riskienhallintapolitiikassa. Tuli ilmi, että varsinaiset riskienhallinnan suuntaviivat ovat erittäin hajanaiset ja siksi myös siihen liittyvään päätöksentekoon ei ole selkeitä vaikutusmahdollisuuksia. Monet haastateltavista eivät olleet tietoisia, onko kunnalla edes yhtenäistä riskienhallintapolitiikkaa.

On vähän hakusessa tavallaan mitä se on meidän riskienhallinta.

Yllä oleva lainaus kuvastaa hyvin tuntemuksia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilasta. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurimmalla osalla oli käsitys mitä riskienhallinta ja riskinarviointi tarkoittavat käytännössä. Monet eivät kuitenkaan tiedostaneet niiden merkitystä oman yksikkönsä toiminnalle. Kuten olemme jo aiemmin teoriassa

maininneet, kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ole menestyksestä mikäli koko organisaatio ei tiedosta sen merkitystä.

Muutaman vuoden välein on pyritty tekemään kattavampaa arviointia ja myös siinä välissä pyritään suorittamaan jonkinlaista arviointia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Laukaan kunnassa on tehty riskien kartoittaminen ja arviointi vuodesta 2006. Kartoitus tehtiin yksiköittäin, minkä jälkeen riskit arvioitiin ja niistä tehtiin yhteenveto. Monet haastateltavat kertoivat olevansa tietoisia näiden asiakirjojen olemassaolosta mutta eivät välttämättä osanneet kertoa niistä sen tarkemmin. Eräs haastateltavista esimerkiksi kertoi olleensa kartoittamisessa ja arvioinnissa mukana, mutta ei haastatteluhetkellä osannut kertoa, missä mainitut asiakirjat ovat. Oli havaittavissa, että monien mielestä tehty työ oli mennyt hukkaan. Kävi myös ilmi, että riskienhallinnasta oli mainintoja kunnan tilinpäätöksessä. Lautakunnittain oli tehty kartoitusta erilaisista uhkaavista riskeistä. Niiden pohjalta ei ainakaan kaikissa yksiköissä ole ryhdytty toimenpiteisiin. Riskienhallinta on tällä hetkellä liittynyt enimmäkseen kunnan taloudelliseen edunvalvontaan ja vahinkoarviointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että vakuuttamisella ja erilaisilla sopimuksilla on pyritty turvaamaan taloudelliset riskit. Erityisesti toimenpide- ja urakkasopimuksia tehtäessä tulee riskit kartoittaa, jotta taloudellista tappiota ei synny. Keskustelun tasolla on myös ollut läheltä piti -tilanteiden arvioinnin sisällyttäminen vahinkoriskien arviointiin. Haastatteluiden perusteella voi päätellä, että kunnassa ei välttämättä ymmärretä riskienhallinnan periaatteita ja sen tuomia hyötyjä. Lähtökohta riskeihin varautumiseen oli vakuuttaminen, minkä pohjalta voidaan päätellä, että Laukaan kunnassa ei tiedosteta ennaltaehkäisevän riskienhallintatyön merkitystä.

Olisi hyvä, jos vaikka vuosittain kartoitettaisiin työturvallisuusasioita.

Riskienhallinnassa on hyvin tärkeää, että prosessia päivitetään säännöllisesti ja sen hyödyntämisestä saadaan osa päivittäistä toimintaa. Riskienhallintaa ei voi ajatella kertaprosessina, jossa kaikki asiat laitetaan kerralla kuntoon. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä tarkoittaa myös uusia ja muuttuvia riskejä. Laukaan kunnassa säännöllinen riskienhallinta koetaan myös tarpeelliseksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että

osissa yksiköistä riskien kartoittaminen ja arviointi koettiin tärkeäksi esimiehistä lähtien. Näissä yksiköissä riskienhallintaan liittyvä toiminta oli säännöllistä. Näin ei kuitenkaan ollut kaikkialla.

Jos jotain vaaratilanteita oikeasti tapahtuu, niiden eteen tehdään toimenpiteitä. Jos ei ole keinoja niin ne vaikka kehitetään johtoryhmätasolla.

Ennaltaehkäisevän riskienhallinnan puutteellisuuden voi havaita yllä olevasta lainauksesta. Kaikkia riski- ja vaaratilanteita ei voi koskaan täysin ennustaa, mutta niitä pystytään välttämään ennaltaehkäisevällä riskienhallintatyöllä. Keinoja vaaratilanteiden välttämiseen olisi hyvä olla jo olemassa. Samalla voidaan kuitenkin todeta, että osa riskienhallintaa on myös onnettomuuksista ja vaaratilanteista oppiminen. Tällä vältetään niiden tapahtuminen uudelleen. Mielestämme oli erittäin hyvä, että myös esimiehet ovat ottaneet sen vakavasti.

Riskienhallinta käyttäjän näkökulmasta

Haastattelujen seuraava teema käsitteli riskienhallintaa käyttäjien näkökulmasta. Käyttäjillä tarkoitetaan tässä tapauksessa yksinkertaisesti kunnan henkilökuntaa. Tässä teemassa selvitettiin esimerkiksi, tuleeko esimiehille tieto tapahtuneista riskeistä sekä reagoidaanko niihin mitenkään. Lisäksi selvitettiin käyttäjien kokemuksia riskienhallinnasta sekä turvattomuuteen liittyviä asioita, joita työstä mahdollisesti kumpuaa.

Työsuojelupiiri on ottanut Laukaan kunnan tarkkailun alle, että turvallisuusasioihin pitää kiinnittää huomiota.

Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että riskienhallinta ei ole tällä hetkellä kovin toimivaa. Monet haastateltavat kokivat, että yleinen turvallisuus ei ole niin hyvä kuin sen pitäisi olla. Oli kuitenkin yleistä, että tietyissä kiinteistöissä toimivat ihmiset kokivat esimerkiksi pelastussuunnitelmat toimiviksi. Oli havaittavissa, että ajan tasalla oleva pelastussuunnitelma lisäsi yksikkökohtaisesti turvallisuuden tunnetta. Haastattelujen pohjalta tuli myös selväksi, että turvattomuutta työpisteellään kokivat lähinnä ne

työntekijät, jotka työskentelivät joko yksin tai muulla tapaa vaativissa tehtävissä, joissa suurin uhka tuli asiakkaiden suunnalta.

Jos joku käy sanomassa, että jotain on sattunut, jos ei sitä heti laita johonkin niin se saattaa unohtua.

Me tarvitaan tietoa läheltä piti- tilanteista, vaikka niissä ei kävisikään mitään.

Menestyksekkääseen riskienhallintaan liittyy oleellisesti myös tiedonkulku. Haastatteluista kävi ilmi, että tieto kulki suhteellisen hyvin alaisten ja esimiesten välillä. Haastateltavien mukaan he saivat nopeasti tiedon, mikäli jotain vakavaa oli tapahtunut. Huomion arvoista oli se, että tieto vähemmän merkityksellisistä riskeistä ei yleensä tullut esimiehelle asti. On erittäin oleellista, että kaikki toiminnan kannalta merkitykselliset riskit otettaisiin huomioon, vaikka ne eivät sillä hetkellä tunnu tärkeiltä. Mikäli vähemmän merkityksellisten riskien annetaan tapahtua ilman, että niille tehdään mitään, voi siitä mahdollisesti koitua vakavia seuraamuksia. Haastattelujen pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tietyissä yksiköissä riskit huomioitiin hyvin ja toteutuneet riskit käytiin läpi.

Olen nähnyt tilanteita, joissa sattuneita vahinkoja on kirjattu, mutta niiden eteen ei ole tehty mitään.

Oleellinen asia riskienhallinnan toimivuuden kannalta on erilaisten vaaratilanteiden ja toteutuneiden riskien kirjaaminen ylös. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että Laukaan kunnassa näin ei yleensä toimita. Niissä tapauksissa, joissa toteutuneet riskit on kirjattu, ei niihin ole yleensä kohdistunut minkäänlaisia jatkotoimenpiteitä. Mikäli jatkotoimenpiteitä ei tehdä, on mahdollista, että riski toteutuu yhä uudelleen. Hankalaksi koettiin erityisesti suuri paperityö. Monilla haastateltavista ei ollut selkeitä tietoja, miten ja mihin kyseisiä toteutuneita riskejä voisi tällä hetkellä kirjata. Vakavien riskien suhteen toimintaohjeet olivat kuitenkin suhteellisen hyvin selvillä. Haastatteluista kävi myös ilmi, että parhaiten toteutuneet riskit otettiin huomioon opetustoimen puolella. Suurin ongelma toteutuneiden riskien huomioinnissa on toimivan menetelmän puute. Haastatteluissa tuli selväksi, että ylimääräinen paperityö

koettiin vaikeaksi, ja yleinen näkemys oli, että riskienhallintaan liittyvät paperit hukuvat muiden joukkoon.

Haastatteluissa kävi ilmi, että monet työntekijät kokivat toteutuneiden riskien kirjaamiseen tärkeäksi. Oleellista oli, että tieto löytyisi tarvittaessa helposti ilman suurta vaivaa. Tällä hetkellä niin ei kuitenkaan ole. Havaitsimme, että kirjallinen tieto oli suhteellisen vaikeasti saatavilla. Kunnan toiminnan kannalta on oleellista, että kirjallista tietoa riskeistä on saatavilla ja että se löytyy vaivattomasti, kun niitä tarvitaan.

Riskienhallintamenetelmät

Yhtenä osana opinnäytetyön toimeksiantoa oli ottaa selvää sähköisten riskienhallintaohjelmien soveltuvuudesta Laukaan kunnan käyttöön. Haastatteluissa otimme selvää aiemmasta sähköisten riskienhallintaohjelmien käyttökokemuksesta ja siitä, olisiko haastateltavilla valmiuksia niiden käyttöön. Selvitimme haastateltaville pintapuolisesti, kuinka ohjelmat toimivat ja mitä niillä käytännössä tehdään. Lähes kellään haastateltavista ei ollut aiempaa kokemusta sähköisten riskienhallintaohjelmistojen käytöstä ja niiden olemassa olostakaan ei aina edes tiedetty. Monet olivat kuitenkin erittäin kiinnostuneita, koska nykyinen paperilomakkeilla tehtävä riskienhallinta ja -arviointi koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi.

Koen järkevänä, että asiat siirtyvät sähköiseen systeemiin. Siellä ne kuitenkin säilyvät paremmin niin kauan kun tietohallinnan riskit säilyvät pienenä.

Sähköiset järjestelmät ovat parempia, kuin kertyvät mapit.

Haastatteluissa tuli hyvin selväksi, että ohjelman pitää olla hyvin yksinkertainen käyttää. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ohjelman helppous lisää myös sen käyttöä. Kunnassa on paljon erilaisia osastoja, joten on hyvin tärkeää ohjelman sisällön kannalta, että se palvelee kaikkia. Haastateltavilla oli kaikilla tietokone käytössä päivittäin, joten moni koki ohjelman käytön luonnolliseksi osaksi työskentelyä. Opetustoimen puolen haastateltavat mainitsivat ohjelman olevan avuksi myös vuosittain tehtävään riskikartoitukseen. Ohjelman sisällöltä toivottiin myös loogisuutta ja

sitä, että tarvittava tieto löytyy yksinkertaisesti. Lisäksi toivottiin, että ohjelman avulla saataisiin esille riskejä, joista ei vielä tiedetä. Riskienhallinnan yksi tärkeimmistä tarkoituksista on nimenomaan saada esille piileviä riskejä, ja ohjelman avulla se on mahdollista. Sähköisten riskienhallintaohjelmien etu on myös siinä, että niillä pystyy tekemään yhteenvetoja ja toimenpide-ehdotuksia riskienhallinnan eri osa-alueista. Tämän toi esille myös moni haastateltava, koska korjattaviin asioihin on helpompi puuttua silloin, kun niistä saadaan selkeitä raportteja.

Itse henkilökohtaisesti katson vain raportteja ja yhteenvetoja.

Olisi hyvä jos joltain työpisteeltä saataisiin esimerkiksi kuvio, jonka perusteella nähtäisiin esimerkiksi riskeihin liittyviä tilastoja.

Sähköiset riskienhallintaohjelmat ovat myös erinomaisia johdon työvälineitä. Niiden avulla johto pystyy seuraamaan esimerkiksi eri yksiköiden tilastoja tapahtuneista riskeistä sekä tekemään toimenpide-ehdotuksia niiden perusteella. Yllä olevista lainauksista voi havaita, että tämä oli myös haasteltavien toiveena. Ohjelman käyttöä pystytään rajaamaan ja käyttöoikeuksia jakamaan organisaation omien toiveiden mukaisesti. Tämä helpottaa myös käyttöön ottoa erittäin paljon, koska koulutusta suunniteltaessa se pystytään ottamaan huomioon.

Valmiudet

Haastattelujen viimeinen teema liittyi mahdollisen riskienhallintaohjelmiston käyttöön ottoon. Selvitimme Laukaan kunnan työntekijöiden henkilökohtaisia valmiuksia ohjelman käyttöönoton suhteen sekä näkemyksiä siitä, minkälaisia haasteita ohjelman käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia resursseja ohjelmiston käyttöönotto vaatisi eri yksiköissä. Laukaan kunnan kannalta on elintärkeää tietää, minkälaisia valmiuksia heidän työntekijöillään on sähköisen riskienhallintaohjelmiston käyttöön. Mikäli henkilökunnalta ei ole valmiuksia tai halukkuutta ohjelmiston käyttöön, tulee ohjelmiston hankintaa pohtia tarkkaan.

Ohjelmasta ei ole mitään hyötyä, jos se tulee kuntaan ja vain minä vain ka käytän sitä.

Haastattelujen perusteella kävi selväksi, että yksi haasteellisimmasta asioista ohjelmiston käyttöönotossa on työntekijöiden sitouttaminen ohjelman käyttämiseen. Haastatellut kokivat, että liian raskas tai liikaa aikaa vaativa ohjelma ei välttämättä ole toimiva ratkaisu pidemmällä aikavälillä. Ohjelman hankinta on täysin hyödytöntä, jos kukaan ei käyttäisi sitä. Tällöin se olisi vain yksi ohjelma muiden joukossa ja yksi pikakuvake lisää työpöydällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että oleellinen asia on myös laadukas viestintä ohjelmiston käyttöönottovaiheessa. Kun tiedetään, mitä tulee tapahtumaan, on siihen myös helpompi suhtautua. Mikäli kunta päättää ottaa sähköisen riskienhallintaohjelman käyttöön, on todella tärkeää, että ohjelman käyttäjät otetaan huomioon heti alusta alkaen.

Käyttöönoton suunnitteluun pitää kiinnittää huomiota.

Käytännön riski tulee käyttöönotossa, koska suurin osa työntekijöistä ei ole tietokonesukupolvea. Näin ollen sen täytyy olla helppoa.

Yleinen asenne sähköisen riskienhallintaohjelmiston käyttöönottoon oli hyvin positiivinen. Suurimmat huolenaiheet liittyivät ohjelman käyttöönottoon ja käytettävyyteen. Haastatteluista kävi ilmi, että monet kokivat erityisesti käyttöönoton alkuvaiheet haastaviksi. Monet haastateltavat tekevät pitkiä työpäiviä ja ovat suuren osan ajastaan kiinni työssään, minkä vuoksi uuden ohjelman käytön opetteleminen koettiin haastavaksi. Oleellista on, että käyttöönotto suunnitellaan huolellisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Haastattelujen perusteella myös ohjelmistojen käyttöön liittyvä koulutus koettiin tärkeäksi. On mahdotonta ottaa ohjelmistoa käyttöön ilman perusteellista koulutusta. Tulee pitää mielessä, että tietokoneen käyttö ei välttämättä ole kaikille kovinkaan helppoa. Myös ajankäyttöä tulisi tehostaa ja suunnitella, jotta käyttöönottovaihe ei kuormittaisi työntekijöitä liikaa. Mikäli ohjelma otetaan käyttöön liian nopeasti, saattaa se johtaa pahimmillaan muutosvastarintaan työntekijöiden keskuudessa. Tämä saattaa johtaa siihen, että ohjelmaa ei tulla käyttämään päivittäisenä riskienhallinnan apuvälineenä.

Haasteita käyttöönoton suhteen tulee myös laajenevassa työympäristössä. Alaisia on koko ajan tullut enemmän ja niidenkin hallintaan tulee haasteita.

Ohjelma olisi tervetullut. Tietokoneen ääressä toistuvasti ollaan, niin sinne se on helppo kirjata asioita.

En koe, että ohjelmalle olisi meidän yksikössä suurta tarvetta. Todelliset riskit meillä ovat sellaisia, että siihen eivät auta paperit eivätkä ohjelmat.

Kuten yllä jo mainitsimme, ohjelman käyttöönottoon liittyvät mielipiteet olivat pääasiassa positiivisia. Käyttöönotto koettiin helpoksi, mikäli koulutus ja käyttöönoton aloittaminen suunnitellaan huolellisesti. Monet haastateltavat käyttävät tietokonetta päivittäin, minkä vuoksi sähköisiä ohjelmia ei koettu ongelmaksi. Haastatteluissa tuli ilmi myös eriäviä näkemyksiä. Eräs haastateltava koki, että heidän yksikössään riskienhallintaan ei tarvita sähköistä ohjelmaa. Tämä saattaa johtua siitä, että riskienhallinnan merkitystä ei täysin ymmärretä tai sitten riskien vähäisyyden vuoksi ohjelmalle ei vain yksinkertaisesti ole tarvetta. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ohjelma olisi todella hyvä apuväline esimiestyöhön.

Ohjelman on oltava osa päivittäistä työskentelyä.

Suurimmat ongelmakohdat liittyivät haastattelujen perusteella käyttöönottovaiheeseen. Haasteellisiksi koettiin erityisesti käyttäjien henkilökohtaiset ominaisuudet sekä resurssit, joita käyttöön otossa vaaditaan. Riittävää koulutusta pidettiin edellytyksenä ohjelman käyttöön ottamisessa ja huolenaiheita ilmeni myös viestintään liittyen. Tärkeäksi asiaksi koettiin myös käyttäjien sitouttaminen ohjelman käyttöön. Pääasiassa sähköisen riskienhallintaohjelmiston mahdollinen käyttöönotto koettiin kuitenkin positiiviseksi ja päivittäistä työtä helpottavaksi asiaksi. Monet haastateltavat olivat erittäin kiinnostuneita sähköisistä riskienhallintaohjelmista. Haastattelujen perusteella Laukaan kunnan ei tarvitse huolehtia ainakaan siitä, että käyttäjien puolelta olisi tulossa suurempaa vastarintaa ohjelman käyttöönoton suhteen. Tärkein tekijä

on ottaa huomioon ohjelman varsinaisten käyttäjien näkemykset ja mielipiteet, kun ohjelman käyttöönottoa aletaan suunnitella.

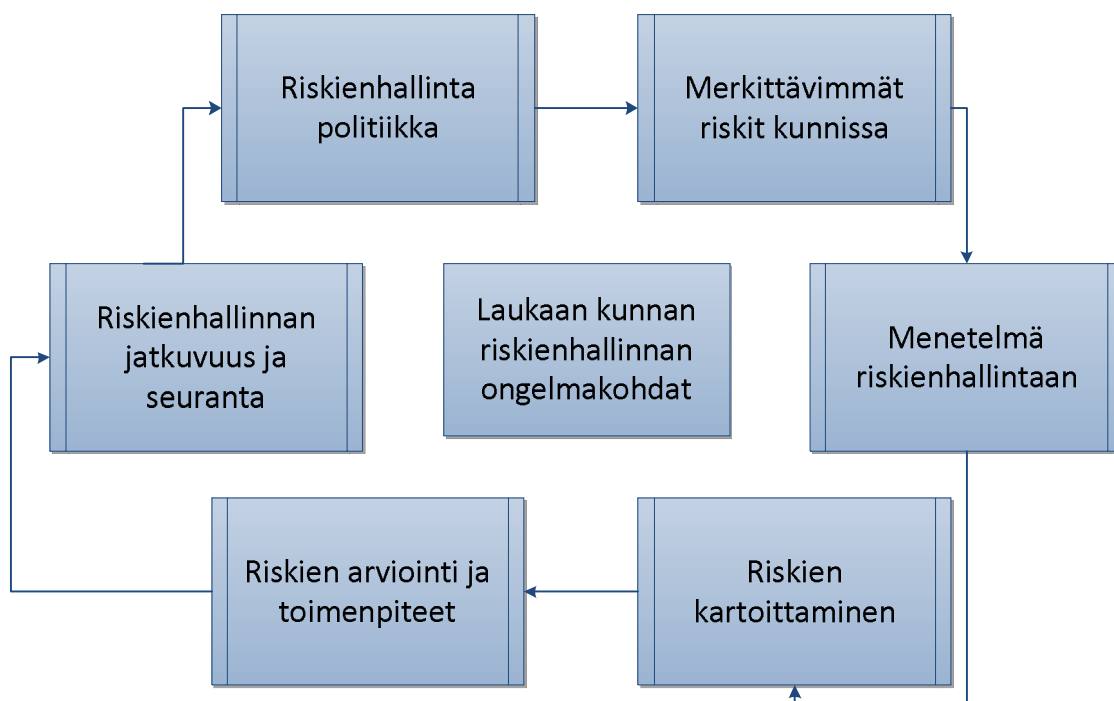
6.2 Riskienhallinnan kehittäminen Laukaan kunnassa

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja luoda riskienhallintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Pyrimme ottamaan huomioon myös käyttäjien näkökulman riskienhallintamenetelmien suhteen. Tarkoituksena oli antaa Laukaan kunnalle suuntaviivat, jota kohti he voivat lähteä riskienhallintaansa kehittämään. Tässä kappaleessa käymme läpi teorian sekä teemahaastattelujen kautta ilmenneitä ongelmakohtia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilassa. Havaittujen ongelmakohtien pohjalta pyrimme esittämään mahdollisia kehittämis ehdotuksia Laukaan kunnan riskienhallinnan suhteen. Lisäksi analysoimme sähköisen riskienhallintaohjelmiston soveltuvuutta Laukaan kunnan käyttöön.

Riskienhallinnan kehittämiskohteet Laukaan kunnassa

Olemme esitelleet opinnäytetyömme teoriaosuudessa kuntien riskienhallinnan erityispiirteitä. Jo riskienhallinnan suunnitteluvaiheista alkaen tulee pitää mielessä oman toimialan riskienhallinnalle asettamat erityispiirteet. Kunnan toiminnassa tällaisia tekijöitä ovat vahinkoriskit sekä taloudelliset riskit. Vahinkoriskeillä tarkoitetaan omaisuusriskejä, toimintaan liittyviä riskejä sekä henkilöriskejä. Taloudelliset riskit voivat puolestaan liittyä kaikkeen taloudelliseen toimintaan, mutta niillä voidaan myös tarkoittaa riskien rahoittamiseen liittyviä asioita. Myös vakuuttamisen voidaan katsoa liittyvän edellä mainittuun kategoriaan. Päätimme kuitenkin jättää taloudelliset asiat työmme ulkopuolelle ja keskittyä enemmän vahinkoriskeihin ja niiden asettamiin haasteisiin kuntien riskienhallinnalle. Vahinkoriskit ovat todella merkittävä riskialue kunnan toiminnassa ja ilman niiden hallintaa, voi kunnan toiminta olla vaarassa. Oleellinen asia riskienhallinnassa on ennaltaehkäisevä toiminta, jolla voidaan saada myös taloudellisia säästöjä.

Seuraavan kuvion tarkoituksena on havainnollistaa mielestämme merkittävimmät ongelmakohdat Laukaan kunnan riskienhallinnassa. Kuvio on laadittu teemahaastattelujen pohjalta havaituista ongelmakohdista, mutta apuna on käytetty myös riskienhallinnan yleistä teoriaa. Kuvion ensimmäinen kohta on riskienhallintapolitiikka, jota voidaan pitää riskienhallintatoiminnan lähtökohtana. Käymme seuraavaksi läpi kuvion osa-alueet ja pohdimme ratkaisuja niiden kehittämisen.



KUVIO 5. Riskienhallinta Laukaan kunnassa

Riskienhallinnan päätehtävä on tunnistaa sekä hallita kuntaa mahdollisesti uhkaavat riskit. Riskienhallinnan pohjana toimii lainsäädäntö, jossa määritellään minimivaatimukset kunnan turvallisuustoiminnalle. Kuntien riskienhallinnan päätavoite on mahdollistaa työntekijöilleen turvallinen työympäristö sekä taata asukkailleen mahdollisuus turvalliseen asumiseen. Teemahaastatteluissa selvisi, että Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytila ei kohtaa riskienhallinnan teoriassa ja lainsäädännössä ilmenneitä vaatimuksia. Ensimmäinen kehittämisen kohde löytyi riskienhallinnan toteuttamisesta. Haastattelujen pohjalta pystyi päättelemään, ettei kunnalla ole käytännön riskienhallintapolitiikkaa. Kunnan riskienhallinnan tulee ilmetä jo kunnan strategiassa

asetetusta riskienhallintapolitiikasta lähtien. Oleellinen asia on, että riskienhallinnan periaatteet ja toteutustavat ovat kaikkien kunnan työntekijöiden tiedossa. On tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, miten toteutuneisiin riskeihin tulee reagoida sekä miten ne tulee ottaa huomioon. Mikäli toiminnan luonteeseen kuuluu, että merkitykseltömiltä tuntuvien riskien annetaan tapahtua jatkuvasti, voi se pidemmällä aikavälillä johtaa suurempiin ongelmiin.

Laukaan kunnan tulisikin päättää riskienhallinnalleen selkeät päämäärät sekä selkeä riskienhallintapolitiikka. Mikäli riskienhallinnalle ei aseteta selkeitä tavoitteita ja päämääriä, on mahdotonta harjoittaa pitkäjänteistä riskienhallintatoimintaa. Kaikessa toiminnassa on oleellista tietää, mikä toiminnan tarkoitus on ja mihin sen avulla halutaan mennä. Menestyksekkäs riskienhallinta edellyttää, että riskienhallintapolitiikka on linjassa kunnan strategian ja vision kanssa. Toimiva ratkaisu Laukaan kunnan riskienhallinnan lähtökohtien kehittämiseen voisi olla myös yleinen riskienhallinnan toimintatapojen tarkastelu. Kunnan olisi hyvä tarkastella oman riskienhallintansa nykytilan heikkouksia ja vahvuuksia, joita esimerkiksi juuri tässä opinnäytetyössä tuodaan esille. Laukaan kunnalla on voimassa oleva turvallisuussuunnitelma, jonka tiimoilta Laukaassa toimii myös turvallisuustyöryhmä. Tätä kautta olisi helppo lähteä suunnittelemaan riskienhallintaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Mikäli aloitus tuntuu liian haastavalta ja osaamista ei löydy tarpeeksi, on suotavaa turvautua ulkopuoliseen asiantuntijaan. Ulkopuolinen asiantuntija voi havaita kunnan toiminnassa asioita, joita kunnassa työskentelevä ei välttämättä osaa edes ajatella.

Toinen ongelmakohta Laukaan kunnan riskienhallinnassa on kuntien riskienhallintaan liittyvän tiedon puute. On todennäköistä, että kunnan ylempi johto tiedostaa kuntien riskienhallinnan perusteet ja kuntiin kohdistuvat merkittävimmät riskit, mutta olisi suotavaa, että se näkyisi myös muilla tasoilla sekä käytännössä. Haastattelujen perusteella voi päätellä, että suurin osa haastatelluista tiedosti kuntien merkittävimmät riskialueet sekä sen, miksi riskienhallintaa tarvitaan Laukaan kunnassa. Uskomme, että ne, jotka kokivat riskienhallinnan omalle työlleen merkityksellömäksi, eivät vain yksinkertaisesti tienneet, mitä riskienhallinta käytännössä tarkoittaa ja mikä sen merkitys heidän oman yksikkönsä toiminnalle on tai voisi olla. Oleellinen asia riskienhallinnan toteuttamisen alkuvaiheissa on sitouttaminen sekä viestintä. Työntekijöi-

den tulee ymmärtää riskienhallinnan merkitys oman yksikkönsä toiminnalle sekä tietää mitä se käytännössä tarkoittaa. Mikäli riskien kartoittamisen ja arvioinnin merkitys ei ole työntekijöiden tiedossa, on erittäin epätodennäköistä, että sitä saadaan osaksi heidän päivittäistä toimintaansa.

Kolmas ongelmakohta Laukaan kunnan riskienhallinnassa oli toimivan riskienhallintamenetelmän puute. Kunnassa oli tehty riskien kartoittaminen ja arviointi aiempina vuosina, mutta siltikin haastatteluista kävi ilmi, että ajan tasalla olevaa ja käytännössä toimivaa menetelmää ei ollut. Riskienhallintamenetelmällä voidaan tarkoittaa kirjallista menetelmää, jollaista esimerkiksi juuri Laukaan kunta oli aiemmassa kartoituksessaan käyttänyt. Kyseinen menetelmä esiteltiin tarkemmin Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa käsittelevässä kappaleessa. Mielestämme käytetty menetelmä on toimiva mikäli sen toimintamalli ja tarkoitus on työntekijöiden tiedossa. Laukaan kunnan kohdalla niin ei kuitenkaan täysin ollut. Monet tiesivät, että jonkinlainen riskienkartoitus on tehty, mutta se mistä kartoituslomakkeet sekä riskienarvioinnin yhteenveto löytyy, ei ollut kaikkien haastateltujen tiedossa.

On tärkeää, että Laukaan kunta ottaisi käyttöön jonkin tietyn menetelmän ja sitä päivittäisiin ajan kanssa kaikissa yksiköissä. Lisäksi kaikki riskienhallinnan kanssa tekemisessä olevat työntekijät tulisi kouluttaa sen käyttöön ja myös sitouttaa siihen. Tällöin menetelmä olisi ajan tasalla ja riskit kartoitettu huolellisesti. Lisäksi havaittiin, että menetelmän puutteesta johtuen tapahtuneista riskeistä ei juuri pidetty kirjaa. Poikkeuksena tässä oli kuitenkin opetustoimi, jossa riskit arvioitiin ja kartoitettiin joka vuosi samaa menetelmää apuna käyttäen. Esittelemme tässä työssä myöhemmin vaihtoehdon riskienhallinnan menetelmäksi. Vaihtoehtoina on sähköisiä riskienhallinnan työkaluja, jotka mielestämme tarjoavat hyvän ratkaisun osaan Laukaassa ilmenneisiin riskienhallinnan ongelmakohtiin.

Neljäs ja viides ongelmakohta Laukaan kunnan riskienhallinnassa liittyivät riskien arviointiin ja kartoittamiseen. Riskien kartoittamisen ja arvioinnin tavoitteena on tunnistaa merkittävimmät kuntaa uhkaavat riskit sekä määritellä niiden suuruus. Riskin suuruudella tarkoitetaan käytännössä sen toteutumisen todennäköisyyttä sekä mahdollisia seuraamuksia. Kartoituksen ja riskien arvioinnin perusteella kunta voi tehdä

myös päätöksiä siitä, kuinka havaituilta riskeiltä on mahdollista suojautua. Laukaan kunnassa oli tehty riskien kartoitus aiempina vuosina, mutta haastattelujen perusteella kävi ilmi, että useimmissa yksiköissä kartoitusprosessia ei ollut tehty uudelleen. Laukaassa oli tehty yksikkökohtaiset tiivistelmät havaituista riskeistä ja myös niiden merkitys oli arvioitu. Monissa yksiköissä riskien arvioinnit olivat kuitenkin hävinneet muiden paperien joukkoon. Tämä osoittaa selkeän tarpeen riskienhallinnan menetelmien uudistamiseen. Tulevaisuuden kannalta on positiivista, että Laukaan kunnalla on kuitenkin jonkinlainen lähtökohta riskienhallintaan. Tilanne olisi huomattavasti hankalampi, mikäli riskienhallintatyöhön pitäisi lähteä vielä alhaisemmalta tasolta. On kuitenkin suotavaa käyttää asiantuntijan apua, mikäli Laukaan kunta päättää aloittaa systemaattisemman riskienhallinnan toteuttamisen.

Oleellinen osa riskienhallintaa ovat myös erilaiset toimenpiteet, jotka liittyvät riskienhallintaan. Systemaattisen riskienhallinnan kautta on mahdollista havaita uusia riskejä ja samalla huolehtia siitä, että jo aiemmin havaitut riskit saavat ansaitsemansa huomion. Riskienhallinnan kautta on mahdollista luoda erilaisia riskeihin liittyviä raportteja, joita voidaan käyttää esimerkiksi päätöksenteon tukena. On todennäköisempää saada jokin toimenpide vietyä läpi, mikäli siitä on mahdollista osoittaa kirjallista tietoa. Raportit voivat olla esimerkiksi erilaisia riskitilastoja. Yksi Laukaan kunnan riskienhallinnan ongelmakohta liittyikin toteutuneiden riskien huomioimiseen. On oleellista, että tapahtuneet riskit kirjataan ylös, jolloin ne huomioidaan ja niiden pohjalta voidaan luoda erilaisia toimenpiteitä. Toteutuneet riskit voivat olla esimerkiksi läheltä piti -tilanteita. Niitä kirjaamalla voidaan havaita vaikkapa kokonaan uusia riskejä, jotka ovat vaaraksi kunnan toimintakyvylle. Kehittämisehdotus toteutuneiden vaaratilanteiden kirjaamiseen voisi olla esimerkiksi sähköinen riskienhallintaohjelmissä, joita käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Teemahaastattelujen kautta selvisi, että Laukaan kunnalle ei ole tällaisia tilanteita varten olemassa olevaa toimivaa menetelmää. Kävi ilmi, että merkityksettömiltä tuntuvia riskejä ei välttämättä edes kirjata ylös. Kun riskeistä ei pidetä kirjaa, ei niiden suhteen voida tehdä myöskään mitään toimenpiteitä.

Viimeinen havaitsemamme ongelmakohta liittyi Laukaan kunnan riskienhallinnan seurantaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa toimintaa, jonka

onnistumista tulee seurata jatkuvasti. Jotta riskienhallinta toimii, tulee sille asettaa tietyt tavoitteet, joita on hyvä tarkastella vuosittain. Teemahaastattelujen pohjalta pystyi päättämään, että Laukaassa riskienhallinnan toteutumista ei seurata kovinkaan paljon. Kävi myös ilmi, ettei riskienhallinnalla ole juurikaan käytännön tavoitteita, jotka olisivat henkilöstön tiedossa. Riskienhallintaa on mahdollista seurata erilaisilla mittareilla, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset vahinkotilastot tai vaikkapa tilasto kunnan maksamista vahingonkorvauksista. Näiden mittarien perusteella voidaan vetää selkeitä johtopäätöksiä riskienhallinnan onnistumisen suhteen. Riskienhallinnan jatkuvuuden turvaamiseksi tulee sen toteutumista myös valvoa erilaisilla menetelmillä. Valvonta on oleellinen osa turvallisuusjohtamista ja se on pääasiassa esimiesten tehtävä. Riskienhallinnan toteutumisen seurannan apuna on mahdollista käyttää myös auditointia. Auditoinnin avulla voidaan tutkia toteutuvatko riskienhallinnalle asetetut vaatimukset käytännössä. Lisäksi eräs merkittävä riskienhallinnan seurannan apuväline on sisäinen tarkastus. Sisäinen tarkastus on oleellinen osa organisaation johtamista, jonka tarkoituksena on tutkia sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä hyvän hallintotavan noudattamista. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan esimerkiksi seurata noudatetaanko riskienhallinnan päätöksiä käytännössä.

Kehittämisehdotuksena edellä käsiteltyihin ongelmiin voisi olla esimerkiksi samankaltainen työryhmä, joka Laukaan kunnassa on luotu turvallisuussuunnitelmaan liittyvien toimenpiteiden tarkasteluun. Riskienhallinnan työryhmä voisi valvoa riskienhallintaan liittyvien toimenpiteiden toteutusta sekä päättää uusista linjauksista jotka siihen liittyvät. Olisi hyvä, mikäli riskienhallintaan luotaisiin jonkinlainen työryhmä jo alkuvaiheessa, joka tarkastelisi kunnan riskienhallinnan nykytilaa tarkemmin ja loisi sen perusteella johtopäätökset kuinka riskienhallintaa voidaan lähteä kehittämään. Työryhmässä tulisi olla osallisena henkilöitä kunnan kaikista eri yksiköistä, tai ainakin niistä yksiköistä joiden toiminnan kannalta riskienhallinta on merkittävimmissä asemassa. Työryhmässä tulisi myös olla henkilö, joka vastaa toimintojen vakuuttamisesta. On tärkeää, että riskienhallintaan on nimetty tietyt vastuuhenkilöt, jotka vastaavat sen suunnittelusta. Lisäksi tulee olla tietty vastuuhenkilö, joka vastaa kunnan riskienhallintatyöstä kunnan hallitukselle tai johtoryhmälle. Mikäli työryhmä kokee, että ulkopuolinen apu on tarpeen, se ei ole ongelma. Alkuvaiheissa apuna voi myös käyt-

tää myös erilaisia riskienhallinnan oppaita, joita on suunnattu erityisesti kuntien käyttöön.

Sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuus Laukaan kunnalle

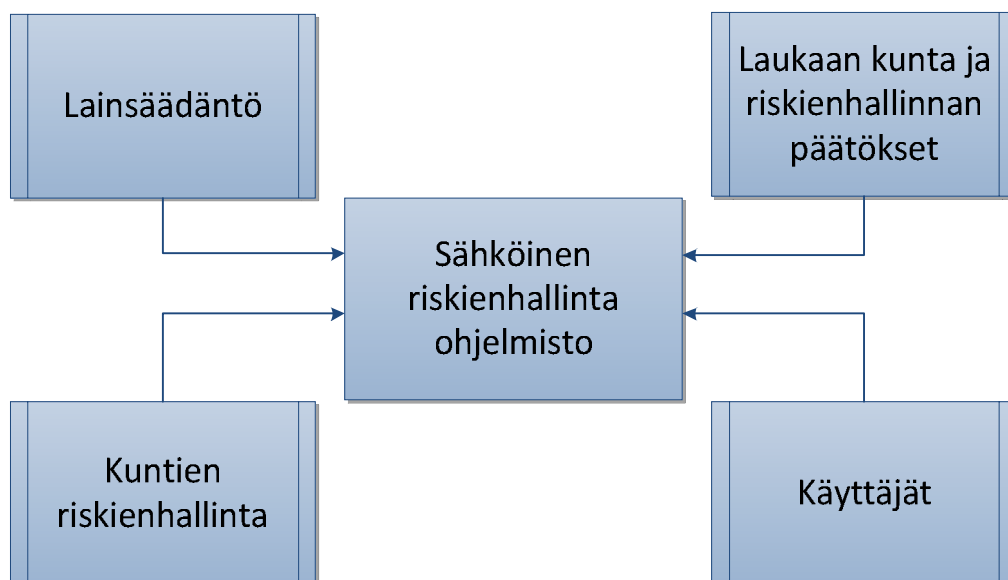
Opinnäytetyömme yksi tavoite oli tutkia sähköisen riskienhallinta ohjelmiston soveltuvuutta Laukaan kunnan käyttöön. Olemme työn alkuvaiheessa luoneet teorian kautta kuvan riskienhallinnan yleisistä toimintaperiaatteista, joiden pohjalta oli mahdollista lähteä pohtimaan sähköisiltä ohjelmilta vaadittavia ominaisuuksia. Teemahaastattelujen avulla pystyimme tuomaan esiin myös käyttäjien näkökulman ohjelmiston suhteen.

Laukaassa riskienhallinta on ollut hyvin hajanaista ja riskienhallintaa ei välttämättä harjoiteta kaikissa yksiköissä. Sähköisten riskienhallintaohjelmien tarkoituksena on helpottaa varsinaista riskienhallintaprosessia, jotta siitä tulisi osa päivittäistä toimintaa ja tärkeä työkalu prosessin hallitsemiseen. Lähtökohtamme oli tarkastella ohjelmien perusominaisuuksia sekä pohtia niiden soveltuvuutta kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnan työkaluksi. Aikataulullisista ja koulutuksellista syistä emme voineet perehtyä ohjelmien teknisiin ominaisuuksiin kovinkaan syvällisesti, mutta pyrimme silti antamaan toimeksiantajalle selkeän kuvan ohjelmien soveltuvuudesta heidän käyttöönsä. Oppiaksemme ohjelmien sisällön täysin, olisi meidän pitänyt saada kattava koulutus palveluntarjoajilta sekä omata jo koulutuksemme puolelta enemmän tietoteknistä osaamista. Tärkeintä olikin saada tietoa ohjelmien perusominaisuuksista, jotta voimme pohtia niiden soveltuvuutta Laukaan kunnan käyttöön. Tarkoitus oli käyttää pohjana riskienhallinnan teoriaa sekä teemahaastattelujen kautta saatuja tuloksia. Saimme yhteensä neljältä eri palveluntarjoajalta infopaketit heidän tarjoamastaan sähköisestä riskienhallintatyökalusta.

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin kuuluvat vaiheet ovat: Merkittävien riskien tunnistaminen, vahinkojen todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi, riskienhallintamenetelmien kehittäminen ja sopivien menetelmien valinta, riskienhallintapäätökset ja toteutettujen riskienhallintaratkaisujen arviointi. Jokaisella palveluntarjoajalla oli ohjelmassaan riskienhallintaprosessin kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen

vaadittavat työkalut. Organisaation riskienhallinnan nykytilalla ei ole suurta merkitystä ohjelmien käyttöönoton suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka varsinaista riskienhallintaprosessia oltaisiin aloittamassa tai sitä haluttaisiin kehittää, niin kaikilla ohjelmilla se on mahdollista. Riskienhallintaprosessin hallitsemiseen tarvitaan asiantuntijuutta ja etenkin riskien arviointiin. Lakikin määrää, että jos organisaation sisällä ei ole tarpeeksi ammattitaitoa riskien arviointiin, täytyy siihen käyttää ulkopuolista apua. Kaikkien palveluntarjoajien palveluihin kuuluu ohjelman perusteellinen koulutus ja myös tarvittava asiantuntija-apu riskienhallintaprosessin käynnistämiseen ja ylläpitoon ohjelman avulla. On hyvä muistaa, että riskienhallintaohjelmat eivät voi olla ainoa väline riskienhallinnassa. Varsinaista riskienhallintatyötä täytyy tehdä myös ohjelman ulkopuolella. Ohjelmien tärkein tarkoitus onkin olla tukemassa organisaation riskienhallintapolitiikkaa ja siihen liittyvää päivittäistä riskienhallintaa.

Aiemmassa osiossa mainitsimme Laukaan kunnan riskienhallinnan puutteista. Haastatteluiden perusteella teimme myös havainnon, että varsinainen riskienhallintatyö on tällä hetkellä työlästä. Lähes jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että sähköisestä riskienhallintaohjelmalle olisi tarvetta nykyisen työn tueksi. Seuraavaan kaavioon on havainnollistettu osa asioista, mitkä Laukaan kunnalla pitää olla hallinnassa ja huomioon otettuna ennen kuin sähköistä riskienhallintaohjelmaa voidaan lähteä edes hankkimaan. Kaavio on tehty haastatteluista tehtyjen havaintojen ja teorian perusteella.



KUVIO 6. Sähköinen riskienhallinta – huomioitavat asiat

Kaaviossa nähdään, että kuntatasolla kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on neljä osa-aluetta huomioitavana, jotta sähköisestä riskienhallintaohjelmasta saadaan kaikki hyöty irti. Lainsäädäntö määrittää suuntaviivat riskienhallinnalle ja erityisesti riskien arviointi on jokaisen kunnan velvollisuus. Työturvallisuuslain mukaan organisaation tarvittaessa pystyttävä todistamaan, että työpaikan riskit on arvioitu. Jos Laukaan kunnassa olisi sähköinen riskienhallintaohjelmisto, pystyisi tällaisen raportin esittämään helposti. Jokaisesta arvioimastamme ohjelmasta löytyi tällainen mahdollisuus. Laukaan kunnassa on myös tehtävä selkeitä riskienhallintapäätöksiä, joissa määritetään miten varsinaista riskienhallintaprosessia lähdetään kehittämään. Kuntien riskienhallinnan lähtökohtana voidaan pitää kunnan riskienhallintapolitiikkaa, joka on käytännössä kaiken riskienhallintaan liittyvän toiminnan lähtökohta. Riskienhallintapolitiikka määrittelee riskienhallinnan tavoitteet, jotka liittyvät osaltaan myös kunnan strategiaan ja visioon. Riskienhallinnan tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi riskien tunnistamista sekä arviointia, joiden pohjalta voidaan luoda suuntaviivat riskien hallitsemiseksi. Ohjelmista saadaankin suurin hyöty silloin, kun kunnalla on olemassa selkeä riskienhallintapolitiikka, jossa on määritelty edellä mainitut asiat. Laukaan kunnan on täysin turha ottaa sähköistä riskienhallintaohjelmaa käyttöön, mikäli kunnassa ei olla valmiita ottamaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa osaksi toimintaa.

Merkittävä asia Laukaan kunnan riskienhallinnan ongelmakohdissa oli myös tapahtuneiden vaaratilanteiden eli riskien kirjaaminen. Kuten teemahaastatteluista kävi ilmi, toteutuneita riskejä ei juurikaan kirjattu ylös. Oli selvää, että tarve toimivalle menetelmälle oli olemassa. Jokaisesta käsittelemästämme ohjelmasta löytyi työkalu, jolla oli mahdollista kirjata ylös lähteltä piti-tilanteita. Näiden pohjalta voidaan luoda vahinkotilastoja ja sitä kautta löytää uusia riskitekijöitä. Työkalut ovat yksinkertaisia, mikä mahdollistaa helpon käytettävyyden. Oleellinen asia on kuitenkin se, että kunnan ei kannata ottaa mitään käsittelemistämme ohjelmista käyttöön, mikäli sitä käytettäisiin ainoastaan edellä mainittujen toteutuneiden riskien kirjaamiseen. Ohjelmat ovat toki räätälöitävissä tarpeiden mukaan, mutta ne ovat kuitenkin suunniteltu toimimaan enemmän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan apuvälineinä. Jotta ohjelma palvelisi kuntaa mahdollisimman hyvin, on oleellista, että Laukaan kunnassa lähdetään toteuttamaan riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti, eikä keskitytä liikaa vain yksittäisiin prosesseihin.

Sähköisten riskienhallintaohjelmien suhteen puhutaan erittäin merkittävästä hankinnasta. Käyttöön otto vaatii erittäin paljon resursseja ja taloudellista panostusta, joten sen hankkimisessa ei ole mitään järkeä jos edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa kunnan sisällä. Laukaan kunnan on tehtävä päätöksiä myös käyttäjien suhteen ja kuinka laajasti ohjelmaa lähdetään kouluttamaan kunnan sisällä. Ohjelman käyttäjien suhteen tulee huomioida myös työntekijöiden erilaiset lähtökohdat riskienhallintaan liittyen. Tämä aiheuttaa haasteita, koska kunta on organisaationa erittäin iso ja siihen liittyy monta erilaista osastoa. Puhutaan esimerkiksi opetustoimesta, sosiaalitoimesta ja teknisestä toimesta. Näillä on jokaisella toiminnassaan erilaisia riskejä, joka omalta osaltaan asettaa haasteita ohjelman käyttöön otossa. Käyttöön oton suunnittelu onkin erittäin tärkeässä asemassa, ennen kuin edes harkitaan sähköisen riskienhallintaohjelman hankkimista. Apuvälineenä riskienhallintatyöhön lähdettäessä voi käyttää alan kirjallisuutta, esimerkiksi juuri kuntien riskienhallinnan apuvälineiksi suunnattuja kirjallisia teoksia. Kun perustiedot ovat kunnossa ja suunnitelmat riskienhallintaan liittyen tehty, voidaan ottaa käyttöön sopiva menetelmä jolla riskienhallintaa lähdetään toteuttamaan.

Ohjelman valinta sekä käyttöönotto

Pohdittuamme ohjelmien soveltuvuutta kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnan työkaluksi, tulimme siihen johtopäätökseen, että 4KS:n tarjoama ohjelma olisi hyvä valinta Laukaan kunnalle. Ehdotuksemme perustuu ohjelman tarjoamiin perusominaisuuksiin, joiden soveltuvuutta olemme pohtineet teorian ja teemahaastattelujen kautta ilmenneisiin riskienhallintaan liittyviin tekijöihin. Saimme kaikista ohjelmista perusteelliset infopaketit, mutta 4ks oli näistä ainoa johon saimme demotunnukset. Infopaketeista kävi ilmi ohjelmien perusominaisuudet sekä useita käyttöönottoon sekä käytettävyyteen liittyviä asioita. Kun pääsimme käyttämään 4KS:n ohjelmaa, opimme sen perusominaisuudet hyvin nopeasti ja jo pienen tutustumisen jälkeen pystyimme havaitsemaan sen tarjoamat hyödyt riskienhallintaprosessin eri osa-alueiden hallitsemiseen. Mielestämme sähköisestä riskienhallintaohjelmasta olisi varmasti hyötyä Laukaan kunnan päivittäiseen riskienhallintaprosessin ylläpitämiseen ja lähes jokainen haastateltava toi tämän ilmi. Teemahaastattelujen pohjalta on mahdollista päätellä, että Laukaan kunnalla on selkeä tarve riskienhallinnan työvälineelle ja uskomme, että 4ks palvelisi tätä tarkoitusta hyvin.

Oleellinen asia on kuitenkin se, että Laukaan kunnan tulee itse tehdä päätös siitä, mikä esittelemistämme ohjelmista on juuri heidän tarpeisiinsa sopiva. On tärkeää, että Laukaan kunnassa vedetään suurempia linjauksia riskienhallinnan suhteen, jonka jälkeen ohjelma voidaan hankkia riskienhallinnan apuvälineeksi. Opinnäytetyömme antaa Laukaan kunnalle perustiedot, joiden pohjalta voi tehdä päätöksiä riskienhallinnan kehittämiseksi. Ohjelmien valinnassa korostuu pitkäjänteisyys, jossa täytyy ottaa eri asioita huomioon. Laukaan kunnan täytyy ensinnäkin valita ihmiset, jotka suunnittelevat käyttöönottoa ja myös omalta osaltaan vastaavat koko hankintaprosessista. Hyvä menetelmä tähän on perustaa riskienhallinnan työryhmä, jonka esitimme jo aiemmin yhtenä kehittämis ehdotuksena Laukaan kunnan riskienhallintaan. Hankintaprosessiin kuuluvat oleellisena osana myös kilpailutus ja perinpohjainen tutustuminen ohjelmien sisältöihin. Ohjelmien sisältöön pystyy tutustumaan parhaiten, kun palveluntarjoajilta pyytää demot joiden avulla ohjelmaa pääsee konkreettisesti käyttämään. Työryhmällä tai ohjelman käyttöönotosta päättävillä henkilöillä täytyy olla myös tarkka suunnitelma siitä, että henkilökunta saadaan sitoutettua ko-

konaisvaltaiseen riskienhallintatyöhön. Nykyisen toiminnan kehittäminen on Laukaan ensisijainen tehtävä.

Opinnäytetyömme tavoitteena ei ollut perehtyä tarkasti sähköisten ohjelmien tekniisiin ominaisuuksiin, minkä vuoksi emme tässä opinnäytteessä pysty erittelemään tarkemmin esimerkiksi käytettävyyteen liittyviä asioita. Nykyaikana teknologia on kuitenkin niin pitkälle kehittynyttä, että uskomme muidenkin ohjelmien kuin 4ks:n tarjoavan helpon ja vaivattoman käyttöliittymän. Laukaan tuleekin hankintavaiheessa harkita tarkkaan mitä he ohjelmalta haluavat ja mihin tarkoitukseen se tulee. Opinnäytetyötämme voi käyttää tässä apuvälineenä. Oleellista on, että ohjelma hankitaan riskienhallinnan tueksi, eikä sen oleteta korjaavan kaikkia puutteita Laukaan kunnan riskienhallinnassa. Sähköisen riskienhallintaohjelman hankinta auttaa kuitenkin monessa asiassa. Se helpottaa riskienhallintaprosessia, esimerkiksi riskien arviointia sekä kartoitusta. Oleellinen asia on myös se, että kaikki riskienhallintaan liittyvät tiedot löytyvät saman ohjelman takaa. Tällöin ei tarvitse etsiä vanhoja mappeja arkistojen kätköistä. Lisäksi ohjelma mahdollistaa toteutuneiden riskien kirjaamisen ja helpottaa sen toteutusta yksiköissä. Läheltä piti -tilanteet voidaan kirjata ohjelmaan vaivattomasti, jonka jälkeen niistä on helppo luoda esimerkiksi onnettomuustilastoja.

7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa sekä selvittää sähköisten riskienhallintamenetelmien soveltuvuutta kunnan käyttöön ja luoda riskienhallintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Pyrimme ottamaan huomioon myös käyttäjien näkökulman riskienhallintamenetelmien suhteen. Otimme nykytilan selvityksen avuksi teemahaastattelumenetelmän, jonka avulla oli mahdollista saada selville työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä riskienhallinnan nykytilasta sekä valmiuksista sähköisen riskienhallintaohjelmiston suhteen. Pyrimme tuomaan työssämme ilmi erilaisten sähköisten riskienhallintaohjelmistojen perusominaisuudet ja perustelemaan täyttävätkö ne riskienhallinnan perusvaatimukset sekä lainsäädännön edellytykset. Lisäksi kunta saa teemahaastattelujen kautta tietoa myös ohjelmien mahdollisten käyttäjien näkemyksistä.

Kun selvitimme Laukaan kunnan riskienhallinnan nykytilaa, havaitsimme siinä puutteita. Teemahaastattelujen perusteella pystyimme tekemään johtopäätöksen, että suurimmat ongelmakohdat Laukaan kunnan riskienhallinnassa olivat riskienhallintapolitiikan sekä toimivan riskienhallintamenetelmän puutteellisuus. Riskienhallintapolitiikan kautta ongelmakohdat liittyivät myös riskien kartoittamiseen ja arviointiin. Riskien kartoittaminen ja arviointi ovat riskienhallintaprosessin tärkeimmät vaiheet ja ne ovat myös laissa määrättyjä. Käsittelimme kappaleessa 6.2 ratkaisuja ongelma-kohtien kehittämiseen. Johtopäätös oli, että Laukaan kunnan pitäisi lähteä kehittämään riskienhallintaansa kokonaisvaltaisesti. Kävi ilmi, että kaikilla haastattelemlamme työntekijöillä ei ollut täysin tiedossa Laukaan kunnan riskienhallinnan toimintaperiaatteita. Tämän vuoksi tulimme siihen tulokseen, että Laukaan kunnan tulisi valita menetelmät riskienhallintaan, ja niiden olisi oltava kaikkien kunnan työntekijöiden tiedossa. Oleellista on, että kaikki tietävät, mitä riskienhallinnalla halutaan saavuttaa, mitkä sen tavoitteet ovat sekä minkälaisilla menetelmillä ne pyritään saavuttamaan. Mikäli Laukaan kunnassa olisi selkeä riskienhallintapolitiikka, joka käsitelisi kaikki kunnan eri yksiköt, on mahdollista, että teemahaastatteluissa ilmenneiltä ongelmilta voitaisiin välttyä. Kun Laukaan kunnalla on selkeä riskienhallintapolitiikka, voidaan sen toteuttamisen apuvälineeksi hankkia vaikkapa sähköinen riskienhallintaohjelmisto.

Kuten edellä jo mainitsimme, toimeksiantajan toivomus oli, että opinnäytetyössämme pohdittaisiin myös sähköisten riskienhallintaohjelmistojen soveltuvuutta Laukaan kunnan käyttöön. Teimme johtopäätöksen, että Laukaan kunnalla on selkeä tarve toimivalle riskienhallinnan apuvälineelle. Ohjelmiston avulla Laukaan riskienhallinnan dokumentit saataisiin samaan ohjelmaan, jolloin ne eivät olisi hajallaan eri yksiköissä. Tällöin myös kunnan ylempi johto saisi tietoa riskeistä halutessaan. Lisäksi sähköinen riskienhallintaohjelmisto toisi ratkaisun kunnan ongelmaan toteutuneiden riskien huomioimisesta. Ohjelman avulla toteutuneet riskit voidaan kirjata, ja niiden pohjalta voidaan löytää esimerkiksi uusia riskitekijöitä. On oleellista, että toteutuneet riskit kirjataan, vaikka ne eivät olisi kovinkaan merkittäviä. Monissa tilanteissa merkityksellön riski voi kasvaa suureksi vaaratekijäksi. Käsittelimme ohjelman valintaa ja käyttöönottoa tarkemmin luvussa 6.2.

Teemahaastatteluvaiheessa suurimmaksi haasteeksi muodostui sopivan otannan valinta ja sopivien henkilöiden löytyminen haastateltaviksi. Saimme toimeksiantajalta listan sopivista haastateltavista, minkä jälkeen otimme heihin yhteyttä. Suurimmalta osalta saimme vastauksen heti, mutta osa jätti vastaamatta yhteydenottoomme. Pyrimme myös saamaan teemahaastatteluihin mukaan meidän tärkeäksi kokemia henkilöitä, joita toimeksiantajan listassa ei ollut. Otimme esimerkiksi yhteyttä Laukaan kunnan ympäristöterveydenhuollon sekä henkilöstöhallinnon yksiköihin, mutta emme valitettavasti saaneet kyseisistä yksiköistä vastauksia. Koemme silti, että haastattelujen otanta oli sopiva sekä haastateltavien henkilöiden asiantuntijuusalueet olivat opinnäytetyömme aiheen kannalta sopivia. Haastateltavat olivat kaikki esimiesasemassa ja päivittäin tekemisissä erilaisten riskien kanssa. Oleellinen asia kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa liittyy siihen, että jokainen työntekijä tiedostaa sen merkityksen sekä toimintaperiaatteet. Teemahaastattelujen pohjalta pystyimme toteamaan, että Laukaan kunnassa edellä mainittu asia ei päde ainakaan kaikissa yksiköissä.

Laukaan kunnan tulee pitää mielessä, että opinnäytetyömme ei anna täysin kokonaisvaltaista kuvaa heidän riskienhallinnastaan. Aiheemme oli todella laaja, minkä vuoksi emme voineet perehtyä yksittäisiin asioihin niin tarkasti kuin olisimme halunneet. Nykytilan tutkiminen on myös käsitteenä todella laaja, mikä aiheutti haasteita tiedonkeruu vaiheessa. Lisäksi ongelmana oli tiedon hajanaisuus Laukaan kunnan eri yksiköiden välillä. Suurin haaste oli etsiä riskienhallintaan liittyviä dokumentteja, joita olisimme voineet hyödyntää opinnäytetyössämme. Pystyimme kuitenkin luomaan vankan pohjan nykytilasta teemahaastatteluiden sekä Laukaan kunnalta saatujen dokumenttien pohjalta. Tulee myös pitää mielessä, että suuremmalla otannalla teemahaastatteluista olisi saattanut tulla myös toisenlaisia tuloksia. Ennen teemahaastatteluja olimme perehtyneet riskienhallinnan teoriaan, jonka avulla olimme tietoisia riskienhallinnan yleisistä vaatimuksista sekä toimintaperiaatteista.

Koimme, että pystyimme täyttämään opinnäytetyöllemme asetetut tavoitteet. Esimme ratkaisuja toimeksiantajan ongelmiin sekä toimme esiin tietoa, jota Laukaan kunnalla ei välttämättä ennestään ollut. Opinnäytetyötämme soveltamalla Laukaan kunta voi lähteä kehittämään riskienhallintaansa eteenpäin. Opinnäytetyömme poh-

jalta on mahdollista kehittää strategisia suuntaviivoja, joita kohti Laukaa voi toimintaansa kehittää. On myös mahdollista, että opinnäytteemme toimii pohjana täysin uudelle tutkimukselle. Yksi tällainen aihe voisi olla tarkempi perehtyminen sähköisten riskienhallintaohjelmien teknisiin ominaisuuksiin. Toimme työssämme ilmi myös muita oleellisia kehittämiskohteita Laukaan kunnan riskienhallinnassa. Niiden pohjalta on mahdollista aloittaa kehittämisprojekteja, mikäli meidän antamamme ratkaisut eivät tunnu riittäviltä. Pyrimme kuitenkin siihen, että työmme antaisi Laukaalle riittävät valmiudet kehittää riskienhallinnan toimintojaan itsenäisesti. Apuna voi käyttää myös muita alan tutkimuksia sekä kuntien riskienhallinnan kirjallisuutta.

Opinnäytetyömme aihe tuki hyvin myös omaa oppimistamme. Riskienhallinta aiheena on hyvin laaja ja ajankohtainen, ja pääsimmekin tutkimaan aihetta syvällisemmin ja erilaisesta näkökulmasta. Laukaan kunta on merkittävä toimeksiantaja, ja siksi myös meidän täytyi hyödyntää kaikkea oppimaamme ja lisätä tietojamme riskienhallinnasta. Ennen varsinaisen kirjoitusprosessin aloittamista meidän tuli perehtyä alan kirjallisuuteen sekä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Havaitsimme, että Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa ei ollut tehty vastaavia tutkimuksia aiemmin. Tämänkin vuoksi työmme oli merkittävä. Opinnäytetyötämme voivat hyödyntää myös muut opiskelijat, esimerkiksi opinnäytetöissään tai muissa tutkimuksissa.

LÄHTEET

Enberg, M. 2002. Kuntien riskienhallinta. Suomen Kuntaliitto.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Jyväskylän seutukunnan turvallisuussuunnitelma. Toimintasuunnitelma 2010-2014.

Kamppinen, M., Raivola, P., Jokinen, P. & Karlsson, H. 1995. Riskit yhteiskunnassa. Maallikot ja asiantuntijat päätöstentekijöinä. Tampere: Gaudeamus.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa: Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 15-54.

Laukaan Kuntalan pelastussuunnitelma. 2005. Vakuutusmeklariliike Semita.

Laukaan kunnan turvallisuussuunnitelma. Toimintasuunnitelma 2010-2014.

Laukaan kunta, Työpaikan työsuojeluohjelma-lomake.

Laukaan kunta, Työpaikan riskien arviointi, yhteenvetolomake.

Laukaan kunta. Sydämellinen Laukaa. Laukaan kunnan sivustolla. Viitattu 26.3.2011. <http://www.laukaa.fi/>

Leino, M., Steiner, M. & Wahlroos, J. 2005. Corporate Governance ja Riskienhallinta. Teoksessa: Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print,, 123-147.

Murtonen, M. Riskien arviointi työpaikalla -työkirja. Tampere: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Työsuojeluosasto.

Nissinen, A. 2011. Riskienhallinta Laukaan Kunnassa. Sähköpostiviesti 27.1.2011. Vastanottaja T.Puura. Laukaan kunnan riskienarviointi vuonna 2006.

Palvelukokonaisuudet. Granite ERSM riskienhallintajärjestelmä ja Tietoturvan ja tietosuojaan verkkokoulutus. Granite Partners sivustolla. Viitattu 5.3.2011.
<http://www.granitepartners.fi/index.php?page=palvelukokonaisuudet>

Palvelut. 2011. Yritysten kokonaisvaltainen riskienhallinta ja konsultointi ja RICO-sähköinen riskienhallintaohjelma. Risk Control Services sivustolla. Viitattu 15.1.2011.
<http://www.riskcontrolservices.fi/fi/index.php/company>

Pelastuslaki 2003. 13.6.2003/468. Finlex. Viitattu 15.2.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468>

RICO- Sähköinen riskienhallintaohjelma. Esite. Saatu sähköpostitse 28.9.2010. Lähettäjä Sami Sallinen.

Riskienhallinnan järjestäminen ja riskien arviointi kunnissa. 2002. Opas kuntien riskienhallinnan järjestämiseksi. Suomen Kuntaliitto.

Riskienhallintaa internet-palveluna. 2008. 4Ks Riskipiste, 4Ks Pelastus ja 4Ks Raportti 4Ks:n sivustolla. Viitattu 10.3.2011. <http://www.4ks.fi/>, tuotteet

Riskien hallinta Suomessa. Esiselvitys. 2002. Sitran raportteja 23. Helsinki: Sitra.

Riskin arviointi. 2008. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 14. Tampere: Työsuojeluhallinto.

Saloheimo, J. 2003. Työturvallisuus – perusteet, vastuu ja oikeussuoja. Helsinki: Talentum.

Sartonen, T. 2009. Riskienhallintaohjelmisto riskienhallintatyökaluna - Case: SRV. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Turvallisuusalan koulutusohjelma. Viitattu: 31.3.2011.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3875/Sartonen_Tuomas.pdf?sequence=1

Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa: Riskit ja riskienhallinta. Toim. H. Kuusela & R. Ollikainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 148-169.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.

Sydämellinen Laukaa 2005-2015 Strategia. Viitattu 8.4.2011.
<http://www.laukaa.fi/upload/docs/strategia.pdf>

Työturvallisuuslaki 2002. 23.8.2002/738 10§. Finlex. Viitattu 10.2.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Verkkopalvelut ja tietojärjestelmät. 2009. 3T Monitori ja HSEQ Monitor. 3T Ratkaisut sivustolla. Viitattu 25.2.2011. <http://www.3tratkaisut.fi/tiedonhallintaan/>

3T Ratkaisut Oy. Esite. Saatu sähköpostitse 18.2.2011. Lähettäjä Kari Helenius.

HAASTATTELUT

Virta, S. 2011. Vapaa-aikatoimenjohtaja, Laukaan kunta. Haastattelu 4.3.2011.

Sivander, E. 2011. Vattipajan päällikkö, Laukaan kunta. 4.3.2011.

Kiiskilä, J. 2011. Hallintojohtaja, Laukaan kunta. 4.3.2011.

Rantanen, R. 2011. Kirjastotoimen johtaja, Laukaan kunta. 8.3.2011.

Mäkelä, T. 2011. Sydän-Laukaan koulun rehtori, Laukaan kunta. 11.3.2011.

Nieminen, P. 2011. Johtava sosiaalityöntekijä, Laukaan kunta. 11.3.2011.

2011. Ympäristötoimenjohtaja, Laukaan kunta. 11.3.2011

Manninen, P. 2011. Mittausteknikko, Laukaan kunta. 11.3.2011.

Heikkinen, A. 2011. Kartoittaja-suunnittelija, Laukaan kunta. 11.3.2011.

Lavio, S. 2011. Avopalveluohjaaja, Laukaan kunta. 17.3.2011.

Silpola, J. 2011. Laurinkylän koulun rehtori, Laukaan kunta. 18.3.2011.

Puttonen, P. 2011. Kiinteistöpäällikkö, Laukaan kunta. 21.12.2010

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelulomake

Teemahaastattelu

Teema 1: Riskienhallinta Laukaan Kunnassa

Nykytila

Riskienhallintapolitiikka

Oma rooli

Tietoisuus riskienhallinnasta

Teema 2: Riskienhallinta työntekijöiden näkökulmasta

Kokemukset riskienhallinnasta

Riskienhallinnan palaute

Toteutuneet riskit ja niiden hallinta

Turvallisuuden tunne omalla työpisteellä

Teema 3: Riskienhallintamenetelmät

Kokemukset riskienhallintaohjelmistoista

Kokonaisvaltaisen riskienhallintaohjelmiston toimivuus Laukaan kunnassa

Ominaisuudet

Odotukset

Teema 4: Valmiudet

Käyttöönotto

Resurssit

Koulutus

Omat valmiudet

Liite 2 Laukaan kunnan riskienarviointi-lomake

LAUKAAN KUNTA

Työpaikan riskien arviointi YHTEENVETOLOMAKE

TYÖPAIKKA:	ARVIOINNIN TEKIJÄT:
PÄIVÄYS:	

Vaara- tai kuormitustekijä	Vaaratilanteen kuvaus (mikä aiheuttaa, missä ja koska esiintyy, keihin kohdistuu, erityispiirteitä ja rajoituksia)	Riskin suuruus (x) (taulukko lomakkeen alaosassa)	TOIMENPITEET	
			Nykyinen vaarautuminen	Toimenpideehdotukset
TYÖN ERGONOMIA (E)				
FYSIKAALISET VAA- RATEKIJÄT (F)				
TAPATURMAN VAA- RAT (T)				
HENKINEN KUOR- MITTUMINEN(H)				
KEMIALLISET VAA- RATEKIJÄT (K)				

BIOLOGISET VAARA- TEKIJÄT (B)				

x) riskin suuruuden määrittäminen

Todennäköisyys	Seuraukset		
	A Vähäiset riskit	B Haitalliset riskit	C Vakavat riskit
Epätodennäköinen	A1 Merkityksetön	B2 Vähäinen	C3 kohtalainen
Mahdollinen	A2 Vähäinen	B3 kohtalainen	C4 merkittävä
Todennäköinen	A3 kohtalainen	B4 merkittävä	C5 sietämätön

Liite 3 Työpaikan työsuojeluohjelma-lomake

LAUKAAN KUNTA/ TYÖPAIKAN TYÖSUOJELUOHJELMA

Työpaikka:
Työpaikan henkilöstö:
Työpaikan työsuojeluhenkilöstö ja heidän yhteystietonsa
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja sen toteutuminen: <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön terveystarkastukset: - työterveyshuollon suorittama työpaikkaselvitys (milloin suoritettu, mitä tehty havaituille puutteille, mitä aiotaan tehdä):
Ensiapuvalmius <ul style="list-style-type: none"> - ensiapuvälineet (missä ovat, kuka vastaa): - henkilöstön ensiapukoulutus
Vaarojen kartoituksen tilanne (milloin suoritettu, milloin uudistetaan)
Vaarojen kartoituksen perusteella nousseet keskeiset riskit ja toimenpiteet /aikataulu <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Työntekijöiden perehdyttäminen (miten järjestetty, onko kehitettävää)
Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun torjunta Asiakasväkivallan uhka ja sen torjunta
Sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä (kuvaus ja onko kehitettävää)